



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُكمّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الحادية والأربعون

Vol. 41, No.2; Apr. 2023

عدد أبريل 2023



www.sams.edu.eg/crdc

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي السام وبين المرونة الإستراتيجية "دراسة تطبيقية على قطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضروات بمدينة السادات"

دكتور

أيمن عادل عيد⁽¹⁾

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
وكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث
جامعة مدينة السادات

Dr_aymaneid@hotmail.com

(١) د. أيمن عادل عيد ... عمل معيداً ثم مدرساً مساعداً بكلية التجارة - جامعة المنوفية، وقد عُيِّن مدرساً لإدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، ثم أستاذاً مساعداً بذات القسم ... كما عمل مستشاراً لريادة الأعمال بجامعة الملك سعود في الفترة من ٢٠١٠-٢٠١٢م، وأستاذاً مساعداً بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم في الفترة من ٢٠١٣-٢٠١٥، مدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، قد تولى العديد من المسؤوليات بكلية التجارة - جامعة مدينة السادات منها (المنسق الأكاديمي لشعبة اللغة الإنجليزية، ومدير تحرير المجلة العلمية، وأخيراً شغل منصب قائم بعمل وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث في الفترة من ٢٠١٩-٢٠٢٢)، ومن اهتماماته البحثية الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال، وجودة الخدمة التعليمية، والتنمية البشرية والإبداع والابتكار ومناهج البحث العلمي.

المقدمة:

لقد أصبح مصطلح المرونة الاستراتيجية المتغير الحاكم لتحقيق التميز المستدام وضمان استمرار الإنجاز للمنظمات مع اختلاف طبيعة وتخصص المنظمة، وفي ظل اختلاف كل من البيئة الداخلية أو الخارجية ومع تغير مناخ العمل صار ممارسة متطلبات تحقق وتطبيقات المرونة الاستراتيجية أمر مهم للغاية (أبو بكر، ٢٠١٠)، وقد تبين من مطالعة الدراسات السابقة أن الباحثين في فترات زمنية مختلفة يحاولون وضع تصور للمناخ التنظيمي باعتباره دال على كافة الأنظمة والظروف والمواقف التي يؤدي فيها العاملون مهامهم، وفي ضوء تصنيف المناخ التنظيمي إلى نوعين رئيسيين هما المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي السام (Anjum, et al, 2018)، أصبح الاهتمام بالمناخ التنظيمي السام باعتبار أنه يتضمن سلوكيات عنيفة وعدوانية في بيئة العمل وتتصاعد بشكل متزايد بما يهدد الحياة التنظيمية والحياة الشخصية نتيجة العنف بين العاملين، حيث يؤثر المناخ التنظيمي السام على العاملين عقليا وعاطفيا ونفسياً، كما أن التأثير غير مقتصر على الإدارة والعاملين بل يؤثر على المنظمة ككل (Hill, 2019)، ومن ثم تبين أن للمرونة الاستراتيجية درجة عالية من الأهمية في ظل بيئة تتسم بالديناميكية وعدم الاستقرار، حيث تعتبر مصدر للإمكانيات التي تمنح المنظمات بصفة عامة والشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم مزايا تنافسية لتتمكن من التعايش مع البيئة الديناميكية، علاوة على ذلك تسعى المنظمات إلى تبني إستراتيجية مرنة تساعد في التغلب على جميع القوى التي تؤثر على بيئة العمل مما يحقق الفاعلية التنظيمية، وإدارة العناصر المهمة مثل حالات عدم التأكد، والميل لتمكين العاملين (AI haraisa, 2018)

وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة كثقافة تسود العالم، حيث أصبحت المعرفة أصلاً مهماً ضمن مزيج أصول المنظمات بعد أن تبين أن المعرفة صارت أساس البقاء والنمو للمنظمات، لذا تحول الخبراء والعلماء والمطورون الإداريون للبحث عن استراتيجيات يتم تخزينها واسترجاعها عند الحاجة لتمثل سيناريوهات سابقة التجهيز يتم حفظها في ذاكرة المنظمة والتي تعد المكان الذي يتم فيه حفظ وتخزين المعلومات حتى يتم استرجاعها ومعالجتها كمعرفة جديدة تنفيذ الشركات في بناء التصورات والتعامل مع المستجدات (Uzochukwu & Uchenna, 2019).

أولاً مصطلحات البحث:

١. **المناخ السام:** يشير إلى بيئة العمل التي تتسم بوجود مستوى عالي من انخفاض استقلالية العاملين وعدم التنظيم وتكرار السلوكيات السلبية وانتشار وارتفاع الصراع بين الأشخاص وزيادة حدته، كما يمكن أن يكون المناخ التنظيمي السام أحادي الاتجاه نتيجة لتواصل فرد واحد أو مجموعة واحدة بطريقة عنيفة وضارة وتصل لحد التدمير، ويشار إلى ذلك الفرد أو تلك المجموعة بأنهم المصدر الأساسي للسمية، وقد يُعد العاملون الآخريين مشاركين في السلوكيات السامة من خلال تجنبهم لتلك السلوكيات وعدم الاعتراض عليها (Harris, 2020)، كما اتضح أن المناخ التنظيمي السام لا يوجد فقط عند التعارض بشكل مباشر مع المعايير القانونية، ولكن يتواجد عندما تتغاضى عن أو التمكن من كسر القواعد وعند

- تعطيل ومنع الالتزام وعندما تتناقض الممارسات الفعلية مع القيم المتوافق عليها (Rooij & fine, 2018)، وتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي السام التي يتبناها الباحث في:
- أ. المضايقة في مكان العمل: والتي تشير إلى سلوكيات الإذلال والترويع لفرد من طرف الآخرين وله آثار سلبية على رفاهية العمل ويقلل من معنويات العاملين (Rasool, et al, 2019).
- ب. التنمر في مكان العمل: يعتبر مرض وبائي واسع النطاق يؤدي جميع الأفراد في المنظمة ويظهر من خلال إهانة زملاء العمل كما ينسب لنفسه الفضل في أعمال أشخاص آخرين ويعتمد في سلطته الشرعية على السيطرة (Malik & Sattar, 2020).
- ج. النبد في مكان العمل: والذي يعني الانعزال بسبب الزملاء مصدر السمية، ويؤدي لزيادة معدل دوران العمل بما له من عواقب سلبية على التطوير التنظيمي، مع انخفاض المشاركة في العمل، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، كما له تأثير راسخ على الصحة النفسية والجسدية للعاملين، ويؤدي إلى العداء والتوتر أثناء العمل، كما يقلل من الحافز الداخلي وينتج عنه انخفاض حاد في كفاءة العمل (Rasool, et al, 2019).
- د. عدم التحضر في مكان العمل: ويتمثل في انتهاك قواعد التفاعل الاجتماعي، والنية غير المعلنة والتدبير لإيذاء الآخرين، إضافة لشدة وإظهار سلوك عنيف مثل الهجمات الجسدية أو اللفظية (Wang & Chen, 2020).
٢. الذاكرة التنظيمية: تتمثل في الطريقة التي تقوم بها المنظمات بتخزين كافة البيانات، ويمكن بناء قاعدة معرفية واحدة أو أكثر، وتهدف إلى توفير الاحتياجات من المعلومات المختلفة للمنظمة، كما يمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية بمثابة مستودع يُخزن ويسترجع المعرفة الضمنية والصريحة والرسمية وغير الرسمية الموجودة في المنظمة (Martin & Divan, 2016)، كما تشير الذاكرة التنظيمية للنظام المتكامل للمعلومات الذي يستند إلى تسجيل المعرفة بكافة أشكالها بهدف استمرار تنمية المنظمات والاستفادة منها مستقبلاً في رفع مستوى إنجاز المنظمات (عيسوي، ٢٠١٦)، كما تشتمل الذاكرة التنظيمية على الذاكرة الموجهة نحو السوق للتعرف على أهمية جوانب بيئة المنظمة بما في ذلك معرفة المنافسين وأصحاب المصلحة (Dunham & Burt, 2014)، وتتمثل أبعاد الذاكرة التنظيمية التي يتبناها الباحث في:
- أ. المعرفة الوظيفية: هي المعرفة المتعلقة بالأداء الوظيفي الفاعل (Dunham & Burt, 2014).
- ب. المعرفة الاجتماعية والسياسية: تشير إلى تميز العاملين ذوي الأداء المرتفع بقدرتهم على إنشاء وصيانة واستخدام شبكات العلاقات الشخصية، وتعتبر أمر حيوي للتنقل بنجاح في الحياة التنظيمية وللحصول على الموارد اللازمة، وتتضمن فهم أساليب الإدارة واتخاذ القرار ومعرفة تخصيص الموارد، وكيفية اتخاذ القرارات التنظيمية، ومعرفة الجهات الرئيسية الفاعلة في الأحداث التنظيمية (Dunham & Burt, 2014).
- ج. المعرفة الثقافية: تعبر عن المعتقدات والقيم والمعايير والأنماط والافتراضات المشتركة لمجموعات العمل، وتعتبر مكون أساسي للذاكرة التنظيمية (Dunham & Burt, 2014).
- د. المعرفة التاريخية: وتشير إلى ما تتذكره المنظمة من ماضيها لتتذكر آليات النجاح وأسبابه للمساعدة في تحسينه، وما هي مسببات الإخفاق لمنع تكراره، لتتمكن المنظمة من إعادة اكتشاف صور نجاح جديدة بشكل متجدد ومستدام (Dunham & Burt, 2014).

٥. صناعة المعرفة: ترتبط بممارسات بناء ذاكرة تنظيمية موجهة نحو السوق للتعرف على جوانب البيئة بما في ذلك معرفة المنافسين وأصحاب المصلحة (Dunham & Burt, 2014).
٣. المرونة الإستراتيجية: تعبر عن قدرة الشركة على التكيف مع المواقف والتنوع في بيئة العمل بمساعدة الاتجاهات الاستراتيجية ذات القدرة على التغيير وتطور المنظمات والقدرة على الاستجابة لسيناريوهات متعددة من أجل تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية؛ وهذه القدرة مطلوبة بشكل خاص عندما تواجه المنظمة تغييرات غير معروفة والتي لها عواقب وخيمة بحيث يتعين عليها سرعة التكيف (Hess & Flatten, 2019).
- بينما يتفق كل من (عيد، ٢٠١٨؛ Breetzke, 2018) أن المرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة والتكيف مع أي تغييرات بيئية داخلية وخارجية وتكون قادرة على ممارسة القيادة الإستراتيجية، وبناء الكفاءة الأساسية الديناميكية ونشر تقنيات المعلومات الفعالة، وتنفيذ الهيكل التنظيمي الجديد وتعزيز ثقافة مبتكرة مع القدرة على استخدام المعرفة التي تم جمعها من خلال الشركاء استجابة للتغيرات والفرص، وتتمثل أبعاد المرونة الإستراتيجية التي يتبناها الباحث في:
١. المرونة التنافسية: وتشير إلى قدرة المؤسسات على الاستجابة لجميع العوامل التنافسية والتغيرات في البيئة الخارجية (Al haraisa, 2018)
 ٢. المرونة الإنتاجية: وتعكس مهارة تتسم بها المنظمة لتكون أكثر قدرة على التعديل والتغيير في توفير السلع والخدمات والتفاعل والاستجابة للتغيرات البيئية (Al haraisa, 2018).
 ٣. المرونة التسويقية: وتعكس القدرة على تعامل المنظمات مع تغيرات السوق والاستجابة السريعة للتغيرات والتركيز على جهود التسويق من أجل البقاء والنمو (Al haraisa, 2018).

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء مجموعة مقابلات شخصية مع العاملين بالقطاع الصناعي بمدينة السادات وتحديدًا من العاملين في قطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات، بغرض التعرف على ملامح مناخ العمل وبيان مدى توافر أي من أبعاد المناخ التنظيمي السام وهل لتوافره تأثير على مستوى المرونة الإستراتيجية، إضافة لبيان مدى تأثر ذلك بالذاكرة التنظيمية، من خلال التساؤل عن مدى فهم العاملين بالقطاع الصناعي للمرونة الإستراتيجية وأهميتها وبيان مدى إدراك الذاكرة التنظيمية وهل يتم الاستفادة منها بقطاع تعليب وحفظ الفواكه؟، والتأكد من طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة واستكشاف مدى تأثير كل منهم على الآخر.

وتم إجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال عدد من المقابلات الشخصية مع (٣٠) مفردة من العاملين بقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات دون التمييز بين تبعية المفردة لأي مستوى إداري، حيث تم مناقشتهم حول المتغيرات وبالتحديد في مناخ العمل بالقطاع، وتمثلت نقاط الحوار في:

١. أهم السمات العامة التي تميز قطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر عن غيره، لبيان مدى توافر سمات المناخ التنظيمي السام ومستوي توافر الأبعاد الدالة عليه بالمنظمة.
٢. مدى فهم العاملين للمرونة الإستراتيجية وأهميتها، ومدى الوعي بمحدداتها.
٣. هل يوجد وعي بمفهوم الذاكرة التنظيمية؟، وهل يتم الاعتماد عليه بمنظمات القطاع محل البحث؟

٤. بيان طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (المناخ التنظيمي السام، الذاكرة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية) ومدى تأثير كل منهم على الآخر.

وكان من أهم ما توصل إليه الباحث من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية بقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات ما يلي:

١. توافر بعض ممارسات المناخ التنظيمي السام والتي منها المضايقة ولكن بنسب منخفضة (٢٧٪)، والتنمر (٢٣٪) والنبذ (١٩٪)، إلا أنه من خلال ملاحظة الباحث تبين أن تلك الممارسات ذات أثر على مرونة الأداء.

٢. انخفاض كبير (١١,٣٪) في فهم معنى وأهمية المرونة الإستراتيجية بشكل عام، وتحديداً المرونة التسويقية (٩٪) والتنافسية (١٣٪)، والمرونة الإنتاجية (١٠٪).

٣. تجاهل شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر للذاكرة التنظيمية (٣٪) وغياب المعرفة بدورها في تقدم الشركة.

٤. قناعة كثير من العاملين (٧٣٪) بأن توافر كل من المضايقة والتنمر والنبذ يقلل من مستوى المعرفة بأنواعها وتحديداً (الوظيفية والثقافية)، بما يكون له أثر سلبي متوقع على حالة المرونة.

٥. عدم إدراك العاملين لطبيعة العلاقة بين المتغيرات بشكل محدد، ولكن تم التأكيد على أهمية كل منهم بعد إيضاح معنى كل متغير منهم لمتغيرات البحث.

ثالثاً الدراسات السابقة: يتضمن تناول الدراسات السابقة دراسات عن كل متغير ودراسات عن العلاقات البنية بين متغيرات البحث (المناخ التنظيمي السام، الذاكرة التنظيمية، المرونة الاستراتيجية)، وتم تناول كل منهم على النحو التالي:

١. الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ السام.

اهتم الباحثون بالمناخ التنظيمي السام باعتباره تهديد للمنظمة يؤثر سلباً على أداء المنظمات، حيث يرى (Anjum & Ming, 2018) أن المناخ التنظيمي السام بأبعاده المتمثلة في المضايقة والتنمر والنبذ وعدم التحضر يؤثر سلباً على الإنتاجية الوظيفية كما يزيد من مستوى ضغوط العمل والإجهاد الوظيفي، والمناخ التنظيمي السام بدوره يؤدي إلى مستوى منخفض للأداء الوظيفي، كما أكد (Anjum, et al, 2018) أن للمناخ السام تأثير سلبي على الإنتاجية الوظيفية من خلال الإرهاق الوظيفي كمتغير وسطي، وأضاف (Demirdag, 2018) وجود صعوبات للتعامل مع مظاهر المناخ التنظيمي السام سواء السمية الملموسة أو السلوك الضمني السام المكتشف بالمنظمات، وأوضح آخري (Rasool, et al, 2019) التأثير السلبي المباشر وغير المباشر للمناخ السام على الإنتاجية من خلال اكتئاب العمل كمتغير وسطي، مما أدى إلى زيادة ظهور التأثير السلبي للمناخ السام على الإنتاجية.

وتأكيداً على ضرورة وأهمية إدراك المنظمة للسلوكيات السامة ناقش (Kasalak, 2019) اختلاف درجة الإحساس بالمناخ السام في القطاعات المختلفة للمنظمة وكانت السلوكيات العدوانية هي الأعلى في السلوكيات السامة، بينما السلوك الذي يعتمد على النرجسية كان أقل في درجة السمية، كما أكد الباحث على أن المتغيرات الديموغرافية مثل سنوات الخبرة والمستوى الإداري ذات تأثير على درجة السلوك الذي يُنشئ المناخ السام، ويوضح (Koropets, et al, 2020) عناصر الإدارة السامة التي تؤدي إلى تطور الإرهاق العاطفي لدى الموظف، حيث أن الإدارة التي تُنمي المناخ التنظيمي السام تساهم في تطور

متلازمة الإرهاق لدى العاملين وتؤدي إلى مشاعر سلبية وموقف سلبي من العمل، وإرهاق جسدي وعقلي وينتج عنها عدم قدرة العاملين على استعادة قدراتهم الجسدية والنفسية مما يخلق مناخ تنظيمي سام، وتم التأكيد على أن الوقاية من الإرهاق الوظيفي يجب أن تبدأ بدراسة مستوى السلوكيات السامة بالبيئة التنظيمية واتخاذ تدابير إدارية للقضاء على المناخ التنظيمي السام، وهذا ما دعي كثيراً من الباحثين (Wang, et al, 2020) إلى استكشاف آثار المناخ التنظيمي السام والإجهاد في مكان العمل كمحددات لنجاح المنظمة واختبار الدعم التنظيمي كمتغير وسيط، وتم التأكيد على أن المناخ التنظيمي السام ذات علاقة عكسية مع نجاح المشروع وذات علاقة طردية مع زيادة ضغوط مكان العمل، كما أيد الدعم التنظيمي كوسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي السام والضغوط في مكان العمل، وبالتالي يساهم في مدى نجاح المنظمة، إضافة إلى أن الدعم التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى خفض الآثار السلبية للمناخ السام المتمثل في (المضايقة، التنمر، النبذ، عدم التحضر)، ومن منظور استراتيجي أشار (عيد، النمر، ٢٠٢١) أن زيادة الوعي بممارسات القيادة الاستراتيجية والحرص على جودة القيادة يساهم في تخفيض وتقليل السلوكيات السامة بالمنظمة وتحويل المناخ التنظيمي السام لمناخ عمل صحي، وأكد الباحثان على أن ترتيب توافر أبعاد المناخ السام يتمثل في المضايقة يليها النبذ ثم عدم التحضر وأخيراً التنمر.

٢. الدراسات السابقة المتعلقة بالمرونة الإستراتيجية.

تناول الباحثون موضوع المرونة الإستراتيجية كأحد الأركان التي تحقق ميزة للمنظمة حيث يوضح (Liao, et al, 2019) أن المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط يدعم العلاقة غير المباشرة بين القيادة الموزعة وابتكار نموذج الأعمال، وأشار كل من (Miroshnychenko, et al, 2021) / (Chaudhary.,2019) لإمكانية زيادة مستوى المرونة الاستراتيجية من خلال القدرة الاستيعابية للمنظمة والتي تعتبر شرط أساسي لها، كما ترتبط المرونة بابتكار نموذج الأعمال بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال القدرة الاستيعابية، كما تلعب القدرة الاستيعابية دور في تقوية العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي، في حين يؤكد (Beraha, et al, 2018) على الدور الإيجابي للمرونة الاستراتيجية متمثلة في (مرونة الإنتاج/ مرونة التسويق) على ابتكار المنتج، وتبين أن مرونة الموارد البشرية ليس لها تأثير على ابتكار المنتج، وتم التأكيد على تأثير المرونة الاستراتيجية على الأداء الإستراتيجي، وأكد (Han & Zhang,2020) على دور المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين التوجه الريادي وابتكار المنتج حيث تعزز تأثير الوساطة الإيجابي لمرونة التنسيق على عكس مرونة الموارد كوسيط، ويبين (Han& Zhang.,2021) أن مرونة التنسيق كأحد أبعاد المرونة الإستراتيجية تعزز تأثير التوجه الريادي على ابتكار المنتجات.

ويوضح (Brinckmann, et al, 2019) أن القدرات الإدارية لرواد الأعمال (الالتزام العاطفي والخبرة الإدارية) لها تأثير إيجابي على المرونة الاستراتيجية للمشاريع الريادية على الرغم من أن تجربة ريادة الأعمال ليس لها ذات الدرجة من التأثير، كما أن بعض ممارسات الاستفادة من الموارد المحددة التي ينخرط فيها رواد الأعمال يمكن أن تزيد من المرونة الاستراتيجية للمشروع الجديد، كما تناول الباحث أهمية ممارسات إدارة الموارد المبتكرة المحددة في المجال المالي لزيادة المرونة الاستراتيجية، كما أكد (عارف، ٢٠١٩) على وجود تأثير لأبعاد التوجه الريادي بأبعاده (إبداع، مخاطرة، اقتناص

فرص) علي المرونة الاستراتيجية بأبعادها (تسويقية، إنتاجية، موارد بشرية)، وتبين أن المرونة الاستراتيجية إجمالاً ولكل بُعد من أبعادها (مرونة السوق، مرونة الإنتاج، المرونة التنافسية) لها تأثير إيجابي على الفاعلية التنظيمية، وأكدت على أهمية تركيز العاملين على مرونة الإنتاج من خلال اعتماد نظام جديد يجعل الإنتاج أكثر مرونة وميل لتحديث المعدات المستخدمة في الإنتاج (AI haraisa,2018)، ويسير على هذا المنهج (Gorondutse, et al, 2020) حيث يرى وجود تأثير إيجابي قوي للمرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأكد على وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المرونة الاستراتيجية وإنتاجية المنظمة، كما يقع على عاتق المديرين مسؤولية تحقيق النجاح في مواصلة المرونة الاستراتيجية مع البيئة الخارجية، وأخيراً أشار (Breetzke, 2018) أن الثقة وسهولة الأعمال وإدارة المعرفة هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على التحالفات الاستراتيجية بينما التنسيق ومرونة الموارد وإدارة المعرفة هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على المرونة الاستراتيجية، كما كان الثقة والتعاون في العلاقات بين المنظمات وتعزيز التفاعلات المتزايدة حاسمة في تحسين المرونة الاستراتيجية.

٣. دراسات متعلقة بالذاكرة التنظيمية.

تم تناول الذاكرة التنظيمية باعتبارها أداة استخدام وتوفير للمعلومات التي تساعد في التعرف على المنظمة ونيتيم الاعتماد عليها كداعم لاتخاذ القرارات وأداة تمكن من التعامل مع الظروف الخارجية حيث يرى (Lee, et al, 2017) أن الذاكرة التنظيمية يمكن أن تساعد في تحسين الأداء وتطوير المنتجات الجديدة من خلال جهود التعلم التي تبذلها الشركات والاستفادة بشكل أكثر فاعلية من الذاكرة التنظيمية لتحسين المنتج وتطوير المنتجات الجديدة، كما يوضح (Uzochukwu & Uchenna, 2019) أن الذاكرة التنظيمية لها تأثير كبير على أداء الموظف من خلال العلاقة بين المعرفة المشتركة والتزام الموظف وذلك بالهيئات شبه الحكومية، كما أكد الباحث على ضرورة التأكد من أن العاملين يتمتعون بمهارة عالية لإفراح المجال لمشاركة المعرفة.

ويوضح كل من (Navarro & Landroquez.,2019) أن الذاكرة التنظيمية لا تعزز فقط تطبيق المعرفة المكتسبة ولكنها تسمح أيضاً بنشر الشائعات والمعتقدات غير المناسبة أو الخاطئة (المعرفة المضادة)، وقد يشير توافر تطبيق المعرفة المضادة والمعرفة المتزامنة إلى إشارات سيئة مما يؤدي إلى انخفاض حالة الرضا التنظيمية، ويرى (Damian& Cabero,2021) أن تطبيق نموذج إدارة المعرفة يمثل أداة ضرورية ومهمة لتفعيل الذاكرة التنظيمية، ويؤكد (Adel Odeh et al.,2021) على التأثير الإيجابي لامتلاك المعرفة على الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي والتأثير الإيجابي للذاكرة التنظيمية على التعلم التنظيمي، كما أن للذاكرة التنظيمية تأثير كبير في العلاقة بين امتلاك المعرفة والتعلم التنظيمي.

وتأكيداً على أهمية الذاكرة التنظيمية في دعم المنظمة وتمكين العاملين والوصول إلى درجة عالية من رضا العملاء يرى (Hussein et al.,2021) أن استراتيجية الاحتفاظ بالعاملين وتخفيض معدل دوران العاملين تلعب دور حيوي في الحفاظ على الذاكرة التنظيمية، كما تناول (Kmieciak, 2019) ثقافة الانفتاح كمحدد هام للذاكرة التنظيمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأن الشركات التي لديها ثقافة انفتاح قوية تحفز وتشجع العاملين على التفكير النقدي والتشكيك في المعرفة السابقة، وفي هذا السياق

يمكن اعتبار الذاكرة التنظيمية مرحلة سابقة لبناء وتحديث واستخدام قواعد البيانات، كما تم التأكيد على أن الذاكرة التنظيمية المحفوظة في قواعد البيانات أسهل في التحديث والتواصل من المعرفة الضمنية وذكريات الأفراد، كما ارتبطت الذاكرة التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال زيادة الابتكار وزيادة رضا العملاء، كما يؤكد (Lai, 2021) على أهمية الحاجة إلى النظر في الثقافة التنظيمية عند بناء الذاكرة التنظيمية والتي قد تكون غير متوافقة مع الثقافة السائدة بالمنظمة لذلك تم اقتراح بناء وتنمية ثقافة الإيجابية التي تتماشى مع أهداف المنظمة، كما أكد على وجود علاقة إيجابية بين ثقافة ريادة الأعمال وأداء الذاكرة التنظيمية.

ويوضح (Yu, et al, 2021) إن الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين الارتجال التنظيمي والميزة التنافسية، وأن قوة الهوية التنظيمية ليس لها تأثير على الذاكرة التنظيمية والارتجال الاستراتيجي، كما تناول (عيسوي، ٢٠١٦) وجود علاقة ارتباط طردية بين كل من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمحافظة على الذاكرة التنظيمية، وأن التأثير فيما بينهما جوهرياً ولا يرجع للصدفة، كما توصلت لوجود تأثير لكل من التدريب الإلكتروني والتوظيف الإلكتروني على الذاكرة التنظيمية.

٤. دراسات سابقة تناولت العلاقات البيئية بين متغيرات البحث.

لبيان العلاقة بين المناخ التنظيمي السام والمرونة الإستراتيجية تبين من دراسة (غنيم، ٢٠٢٠) وجود أثر سلبي للتمتع على الإنتاجية من خلال ضعف الأداء وعدم الرضا الوظيفي، ويؤكد (النادي، ٢٠١٨) على وجود علاقة طردية معنوية بين النبذ والمرونة حيث أن العاملين لديهم درجة عالية من المرونة مما يجعلهم قادرين على تحمل سلوكيات النبذ ومواجهته بحكمة وعقلانية كبيرة، وأوصي الباحث بضرورة العمل على رفع المرونة النفسية في مكان العمل، وذكر (طالب و العوادي، ٢٠١٧) وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المرونة الإنتاجية و الإنتاج النظيف من خلال تحسين واقع الإنتاج والاستدامة البيئية، كما يوجد علاقة ارتباط طردية بين أبعاد المرونة الإنتاجية وأبعاد عمليات الإنتاج النظيف.

وتطرق (Gary, 2019) إلى أن المناخ التنظيمي السام يعتبر أرض خصبة لتكاثر السلوكيات السامة وانتشارها وتدعيم القائد السام وأن الموارد البشرية يصعب عليها التعامل مع هذا النوع من السمية بالتحديد إذا كان في مستوى إداري عالي، وقد أوصت الباحثة بضرورة دعم المنظمات لإدارة الموارد البشرية بما يمكنها من وضع تدابير وقائية ضد سلوكيات المناخ السام، بالإضافة إلى توفير تدريب مستمر للقيادة والموارد البشرية يتضمن التركيز على التدريب على المهارات الشخصية والتعامل الإيجابي مع السلوكيات السامة، في حين يرى (Beraha, et al, 2018) أن مرونة الموارد البشرية أحد أبعاد المرونة الإستراتيجية وهي التي تمكن المنظمة من التعامل الإيجابي ومنع السلوك السام للقادة، وتبين وجود تأثير معنوي لعدم التحضر في مكان العمل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتمت التوصية بضرورة الحفاظ على الحد من سلوكيات عدم التحضر في مكان العمل مما يترتب عليه آثار إيجابية على انخفاض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ومنع استنزاف قدرات الموارد البشرية والتنظيمية المتاحة (نجم، الدريني، ٢٠٢٠).

وقد خلص (الحرايزة، ٢٠٢٠) في دراسته عن أثر التمتع في مكان العمل على الأداء الوظيفي (أداء أعضاء هيئة التدريس) إلى وجود علاقة بين كل من التمتع في مكان العمل والأداء الوظيفي المتمثل في

المعرفة الوظيفية بكافة الأنشطة التي يؤديها العامل وكيفية التوصل للنتائج المحددة، كما أوصى البحث بعدم حجب المعلومات والمعرفة والحفاظ على تدفقها لتسهيل عملية اتخاذ القرار، كما اتفق معه (غنيم، ٢٠٢٠) في التوصية بضرورة دعم العاملين و غرس مناخ إيجابية وعدم حجب المعلومات بل تقديم الدعم بشتى الوسائل وتوفير المعلومات وتقديم المساعدة والمشورة.

وقد تناول الباحثون دراسة العلاقة بين المرونة الإستراتيجية والذاكرة التنظيمية حيث يرى (إبراهيم، فرج الله، ٢٠١٧) أن الشركات الصناعية تعمل على دراسة السوق والتوجه بالتعلم وتخزين معلومات السوق بدرجة كبيرة، وتبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية موجبة للاستفادة بمعلومات السوق والتوجه بالتعلم على المرونة الإنتاجية في الشركات الصناعية، وقد أوصى الباحث بضرورة القيام بدراسات دورية للتعرف على التغيرات والتطورات في البيئة الصناعية، والتأكيد على تبني التوجه بالسوق وبالتعلم لما لهما من أثر واضح على تطوير المرونة الإنتاجية مما ينعكس بصورة إيجابية على إنجازات الشركات، وقد تناول (Cegarra-Navarro & Martelo-Landroguez, 2020) تأثير الذاكرة التنظيمية على كل من الرضاقة والمرونة التنظيمية، وبخاصة في ظل وجود رصيد معرفي متراكم، وأن تأثير المعرفة المضادة على المرونة التنظيمية ينخفض في ظل وجود الذاكرة التنظيمية، كما تطرق (خاطر، ٢٠٢٠) إلى معنوية العلاقات المباشرة بين أبعاد المرونة التسويقية والصورة الذهنية للمنظمة، وأبعاد المرونة التسويقية وسلوكيات مواطنة العميل تجاه المنظمة المتمثلة في (التوصية، تقديم المساعدة للعملاء الآخرين، التغذية المرتدة، تسامح العميل)، كما يرى الباحث أن ذلك يفيد في تقوية الذاكرة التنظيمية من خلال المعرفة الاجتماعية والسياسية والمعرفة الثقافية للمنظمة.

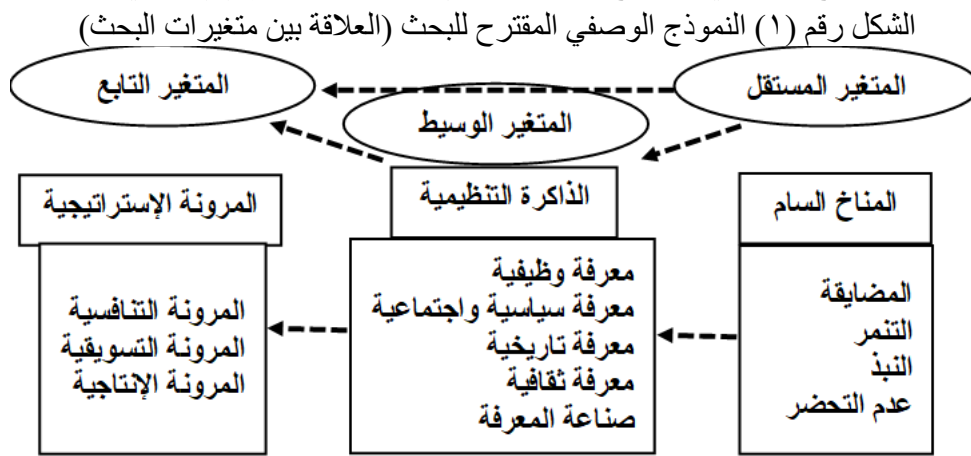
٥. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تبين للباحث من خلال العرض التحليلي للدراسات السابقة أن أهم أوجه الاستفادة تتمثل في:

- (١) اتفق الباحثين على الأبعاد التي تناولت المناخ التنظيمي السام في كل من "المضايقة في مكان العمل والتمتع في مكان العمل والنمذ في مكان العمل وعدم التحضر في مكان العمل" (Anjum & Ming, 2018; Rasool, et al, 2019).
- (٢) انتشار السلوكيات الدالة على المناخ التنظيمي السام بدرجة كبيرة يُدني من مستوى الأداء ويُضعف قدرة المنظمة على تذكر الماضي (الذاكرة التنظيمية) (Demirdağ, 2018; Kasalak, 2019; Anjum, Et Al, 2018).
- (٣) التأثير السلبي للمناخ السام على إنتاجية العاملين والأداء الوظيفي، ونجاح المشروع، والدعم التنظيمي (Anjum & Ming, 2018; Rasool, et al, 2019; Wang, et al, 2020).
- (٤) وجود علاقة طردية للمناخ السام مع كل من ضغوط العمل والإجهاد الوظيفي لدي العاملين، واكتئاب العمل، والإرهاق لدى العاملين (Anjum & Ming, 2018; Rasool, et al, 2019; Koropets, et al, 2020).
- (٥) تحديد مقياس الذاكرة التنظيمية وتحديد الأبعاد المؤثرة فيها والتي تقاس من خلالها بدلاً من القياس الإجمالي وتلك الأبعاد التي اعتمد عليها الباحث وتتمثل في "المعرفة الوظيفية، المعرفة الاجتماعية والسياسية، المعرفة الثقافية، المعرفة التاريخية، وصناعة المعرفة" (Dunham & Burt, 2014; Uzochukwu & Uchenna, 2019).

- (٦) وجود علاقة إيجابية بين الذاكرة التنظيمية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، جهود التعلم، المعرفة المشتركة والتزام الموظف، ثقافة ريادة الأعمال، قوة الهوية التنظيمية (Lai, 2021; Yu, et al, 2017; Lee, et al, 2021; عيسوي، ٢٠١٦).
- (٧) اتفق الباحثين حول الأبعاد التي تمثل المرونة الإستراتيجية في "المرونة الإنتاجية والمرونة التسويقية والمرونة التنافسية" (عارف، ٢٠١٩؛ Liao, et al, 2018; Beraha, et al, 2018; Al haraisa,2018; Han & Zhang,2020).
- (٨) واتفق آراء بعض الباحثين على أن المرونة التنظيمية ذات تأثير إيجابي على بعض المتغيرات والتي تتمثل في ابتكار المنتج، وتعزيز الابتكار، الأداء الإستراتيجي، الثقة والتعاون في العلاقات بين المنظمات وتعزيز التفاعلات، الفاعلية التنظيمية، التوجه الريادي، القدرات الإدارية لرواد الأعمال، ممارسات إدارة الموارد المبتكرة المحددة، أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، إنتاجية المنظمة (Beraha, et al, 2018; Breetzke, 2018; Al haraisa,2018).
- (٩) وتختلف المشكلة البحثية محل الدراسة عن سابقتها في أنه لم يتم الربط المباشر بين كل من المناخ التنظيمي السام والذاكرة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية في ذات البحث، رغم وجود علاقات بين المتغيرات الفرعية لكل من المتغيرات الثلاثة.

(١٠) يقدم الباحث النموذج الوصفي المقترح للبحث، والذي يبينه الشكل رقم (١) التالي:



المصدر: تصور مقترح من الباحث

رابعاً: مشكلة وتساؤلات البحث.

ولبيان المشكلة البحثية تبين أنه توجد قناعة لدى الباحثين بأن ماضي الشركات أساس للحاضر وكلاهما ركيزة للمستقبل مهما اختلف مداه، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، وإذا فقد الإنسان أو فقدت المنظمة التاريخ الماضي تخبط في الحاضر وفقدت المستقبل ولم يتمكن من بناء الوجهة وعندئذ يفقد القدرة على التكيف مع الواقع أو التأثير فيه وبذلك يفقد إلى المرونة الإستراتيجية التي تمكنه من تحقيق الفاعلية التنظيمية بصورة مستدامة، وبذلك نجد أن ماضي الشركة وحاضرها من أجل المستقبل يشير إلى ما يسمى بالذاكرة التنظيمية والتي تعد ركيزة للتفاعل مع الحاضر من منظور الماضي ومع المستقبل من منظور الماضي والحاضر وإذا كان مناخ العمل راعياً لهذه الفكرة صار مناخاً صحياً يحافظ

على ممتلكات المنظمة ومعلوماتها من أجل المستقبل وصارت الذاكرة التنظيمية ذات قوة وتدعم المستقبل وتدعم الشركات في التعامل مع كل موقف طارئ أو مُخطط .

ويحدث العكس في ظل مناخ تنظيمي قاتل للماضي والحاضر فيغيب الإحساس بالمستقبل فيتم محو الذاكرة التنظيمية وعندئذ يمكننا الإشارة لذلك المناخ بأنه مناخ سام (Toxic Environment) وبذلك يرى الباحث أن المرونة الاستراتيجية يجب أن تكون غاية جميع المنظمات اعتماداً على ذاكرة تنظيمية بها كافة مقومات المرونة، وأن ذلك لا يتحقق إلا من خلال مناخ يفتقد إلى السمية وهو مناخ مقوي للذاكرة التنظيمية.

واستناداً إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة تبين أن انتشار السلوكيات الدالة على المناخ التنظيمي السام بدرجة كبيرة يُدني من مستوى الأداء ويُضعف قدرة المنظمة على تذكر الماضي (الذاكرة التنظيمية) بما له من أثر على المرونة الاستراتيجية للمنظمة (Demirdağ,2018; Kasalak,2019; Anjum, Et Al,2018)، وأن المرونة التنظيمية ذات تأثير إيجابي على كثير من المتغيرات والتي تتمثل في ابتكار المنتج، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء الإستراتيجي، وإنتاجية المنظمة ... وغيرها (Brinckmann, ٢٠١٩، عارف; Beraha, et al, 2018; Breetzke, 2018; Al haraisa,2018) (et al, 2019; Gorondutse, et al, 2020; Han & Zhang,2020).

واستفادة من المؤشرات المبدئية للدراسة الاستطلاعية لمجتمع البحث والتي بينت توافر بعض ممارسات المناخ التنظيمي السام والتي منها المضايقة (٢٧٪)، والتنمر (٢٣٪) والنبد (١٩٪) ووجود انخفاض كبير (١١٪) في فهم معنى وأهمية المرونة الإستراتيجية، والتجاهل شبه التام للذاكرة التنظيمية (٣٪) وغياب المعرفة بدورها في تقدم الشركة، مع قناعة كثير من العاملين (٧٣٪) بأن توافر كل من المضايقة والتنمر والنبد يقلل من مستوى المعرفة بأنواعها وتحديداً (الوظيفية والثقافية)، بما يكون له أثر سلبي متوقع على حالة المرونة الاستراتيجية، وأخيراً عدم إدراك العاملين لطبيعة العلاقة بين كل من المناخ التنظيمي السام والذاكرة التنظيمية والمرونة الإستراتيجية بشكل محدد، ولكن تم التأكيد على أهمية كل منهم بعد إيضاح معنى كل متغير منهم لمتغيرات البحث.

وفي ضوء ما تقدم يمكن التعبير عن المشكلة البحثية في تساؤل عام فحواه "هل يمكن أن تغير الذاكرة التنظيمية في شكل العلاقة بين المناخ التنظيمي السام والمرونة الاستراتيجية لقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات"، ويمكن بيان تساؤلات البحث والتي تمثل ركيزة أساسية للتعبير عن المشكلة البحثية، وركيزة لبناء الفرضيات والأهداف، وهي على النحو التالي:

١. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السام والمرونة الإستراتيجية في شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات في ظل وجود الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط؟
٢. هل يمكن الاعتماد على المناخ التنظيمي السام في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وما هي أبعاد المناخ التنظيمي السام الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات وفق حجم الشركة؟
٣. هل يمكن الاعتماد على الذاكرة التنظيمية في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وما هي أبعاد الذاكرة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات وفق حجم الشركة؟

٤. هل يمكن الاعتماد على المرونة الإستراتيجية في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وما هي أبعاد المرونة الإستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات وفق حجم الشركة؟
خامساً: أهداف البحث.

في ضوء التساؤل الرئيسي للبحث يسعى الباحث إلى أن يحقق هدف رئيسي يتمثل في " التعرف على مدى قدرة الذاكرة التنظيمية على تغيير العلاقة بين المناخ التنظيمي السام والمرونة الإستراتيجية لقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات "، ومن أجل تحقيق هذا الهدف يتم الحرص على تحقيق الأهداف الفرعية الأربعة التالية:

١. تقديم مقترح واقعي يدعم حالة المرونة الاستراتيجية لشركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات في ظل ذاكرة تنظيمية نشطة تتأثر بمناخ تنظيمي داعم.
٢. التعرف على مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام، وبيان مدى قدرة المناخ التنظيمي السام على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة).
٣. بيان حالة الذاكرة التنظيمية بالشركات محل البحث، وبيان مدى قدرة الذاكرة التنظيمية على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة).
٤. التعرف على مدى توافر أبعاد المرونة الاستراتيجية، وبيان مدى قدرة المرونة الاستراتيجية على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة).

سادساً: فروض البحث.

في ضوء تساؤلات البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، واستناداً إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم الإشارة فيها لوجود علاقات بين أبعاد متغيرات البحث، يتم صياغة أربع فروض هي:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السام والمرونة الإستراتيجية لشركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات في ظل وجود الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط.
٢. يوجد اختلاف مُميز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد المناخ التنظيمي السام.
٣. يوجد اختلاف مُميز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد الذاكرة التنظيمية.

٤. يوجد اختلاف مُميز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد المرونة الإستراتيجية.

سابعاً: أهمية البحث.

نظراً إلى أن أهمية البحث تتمثل في القيمة المضافة التي يقدمها نشير إلى جانبين هما:

١. الأهمية العلمية للبحث: وتتمثل الأهمية العلمية للبحث في أنه يدرس العلاقة المباشرة بين ثلاث متغيرات (المناخ التنظيمي السام، الذاكرة التنظيمية، المرونة الإستراتيجية)، حيث لم يتم دراسة هذه العلاقة مجتمعة من جانب الباحثين.

١. الأهمية التطبيقية والعملية: ولأن البحث يركز على تحسين مستوى شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات وتمكينها من التعامل مع متغيرات الوضع الاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي، فتتمثل أهم جوانب الأهمية التطبيقية والعملية بصورة تفصيلية على النحو التالي:
أ. تركيز الاهتمام والانتباه لأهمية قطاع شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات والذي ينتشر بها تلك الصناعة نظراً للطبيعة الجغرافية.

ب. أهمية قطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر في تعزيز قوة الاقتصاد القومي كأحد القطاعات الفرعية لقطاع الصناعات الغذائية والذي يمثل (١٣٪) من صادرات مصر غير البترولية وبحجم استثمارات (٥٠٠) مليار جنيه- وفق تقرير مركز بحوث الصناعة (٢٠٢١).

ج. دراسة المناخ التنظيمي للقطاع بمدينة السادات وبيان مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام به، والتعرف على الآثار السلبية له بالشركات، مما يمكن المنظمات من تجنبها والتعامل معها.

د. دراسة تأثير المناخ التنظيمي السام على الذاكرة التنظيمية ومدى تأثيرها على القرارات الاقتصادية للشركات خاصة وأن تلك الشركات تعمل في مجال التصدير وتهتم بتوفير العملات الأجنبية.

هـ. المساهمة في تقديم نموذج واقعي للمرونة الإستراتيجية، بما يساعد تلك الشركات من التعامل مع المناخ التنظيمي السام والنتائج المترتبة عليه.

ثامناً تصميم الدراسة: تضمن البحث عدة جوانب نتناولها على النحو التالي:

١. منهج البحث: تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي كمنهج عام للبحث للخروج بنتائج العينة ومحاولة تعميم النتائج على المجتمع، ومن حيث الهدف يستخدم البحث المنهج الوصفي المُعتمد على الدراسة الإحصائية (عيد، ٢٠٢٠).

٢. بيانات البحث: يعتمد الباحث على كل من البيانات الثانوية المتمثلة في (المناخ السام والمرونة الاستراتيجية والذاكرة التنظيمية والتقارير والإحصاءات المنشورة بقطاع الصناعة بمدينة السادات، أعداد العاملين بقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات، التأصيل العلمي لمفاهيم الدراسة) والبيانات الأولية وهي (البيانات التي يتم تجميعها من العاملين بقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات عن كل من المناخ التنظيمي لبيان مدى توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام من عدمه، وحالة الذاكرة التنظيمية، ودرجة المرونة التي يتمتع بها القطاع).

٣. متغيرات البحث والقياس: ونظراً لأن المقياس يتضمن المتغيرات الرئيسة والفرعية نشير إلى أنه تم الاعتماد في بناء المقاييس الثلاث للبحث على مقياس على غرار مقياس ليكرت الخماسي، والمقياس وما يتضمنه من متغيرات وأبعاد على النحو التالي:

- أ. المناخ التنظيمي السام (متغير مستقل): يضم أربعة أبعاد وهي المضايقة، التمر، النبذ، عدم التحضر، واعتمد الباحث على مقياس المناخ التنظيمي السام (Rasool, et al, 2019) ويبلغ عدد فقرات المقياس (٣٦) فقرة.
- ب. الذاكرة التنظيمية (متغير وسيط): يضم خمسة أبعاد وهي المعرفة الوظيفية، المعرفة السياسية والاجتماعية، المعرفة التاريخية، المعرفة الثقافية، وصناعة المعرفة، وتم الاعتماد على مقياس الذاكرة التنظيمية (Dunham & Burt, 2014) ويبلغ عدد فقرات المقياس (٢١) فقرة.
- ج. المرونة الإستراتيجية (متغير تابع): تم تناول المرونة الإستراتيجية كمتغير تابع حيث يضم ثلاث أبعاد وهي المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية، واعتمد الباحث على مقياس المرونة الإستراتيجية (Al haraisa, 2018) ويبلغ عدد فقرات المقياس (١٤) فقرة.
٤. أداة جمع البيانات: تتمثل في قائمة الاستقصاء التي تم الاعتماد عليها بغرض الحصول على البيانات الأولية وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء من أربعة أسئلة (سؤال عن كل متغير من المتغيرات الثلاثة للبحث، وسؤال عن حجم النشاط) وتمثلت الأسئلة في:
- أ. السؤال الأول: ويتضمن (٣٦) عبارة تعكس الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي السام (المضايقة في مكان العمل وتضم العبارات من (١-١٠)، التمر في مكان العمل وتضم العبارات من (١١-١٨)، النبذ في مكان العمل وتضم العبارات من (١٩-٢٧)، عدم تحضر مكان العمل ويعكسها العبارات من (٢٨-٣٦).
- ب. السؤال الثاني: ويتضمن (٢١) عبارة للمفاهيم الأساسية للذاكرة التنظيمية (المعرفة الاجتماعية والسياسية وتضم العبارات (١-٧)، المعرفة الوظيفية وتعكسها العبارات (٨-١١)، المعرفة الثقافية وتضم العبارات (١٢-١٤)، صناعة المعرفة وتضم العبارات (١٥-١٧)، المعرفة التاريخية وتضم العبارات (١٨-٢١).
- ج. السؤال الثالث: ويتضمن (١٤) عبارة تعكس أبعاد المرونة الإستراتيجية (المرونة الإنتاجية وتضم العبارات من (١-٤)، المرونة التسويقية وتضم العبارات من (٥-٩)، المرونة التنافسية وتعكسها العبارات (١٠-١٤).
- د. السؤال الرابع: ويتضمن السؤال عن حجم الشركة (صغيرة ومتناهية الصغر، متوسطة، كبيرة)
٥. صدق وثبات المقاييس المستخدمة: اعتمد الباحث على المقاييس الثلاث المشار إليها مسبقاً دون تعديل للحفاظ على الصدق البنائي للمقاييس التي تتضمن المتغيرات الرئيسية والفرعية لكل متغير، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم التأكد من مدى فهم محتوى كل عبارة ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين المتغير الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة (صدق المحتوى)، وقد تم توزيع قائمة الاستقصاء في صورتها المبدئية على عدد (٣٠) مفردة من العاملين بقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات (١٠ من كل فئة من الشركات)، وبعد مرور أسبوعين قام الباحث بتوزيع عدد (٣٠) استمارة على نفس العينة للتأكد من ثبات المقياس.
- وتتمثل أهم نتائج اختبار قائمة الاستقصاء على العينة المصغرة في أن معامل الثبات الإجمالي لقائمة الاستقصاء بلغت (٠,٧٩) وهذا يعتبر مؤشر يعطى دلالة كبيرة للاعتماد عليها في توفير البيانات المطلوبة، في حين بلغت درجة الثبات لكل من المناخ التنظيمي السام، الذاكرة التنظيمية، والمرونة الاستراتيجية (٠,٧١)، (٠,٧٤)، (٠,٦٩) على التوالي، ويبين ذلك الجدول رقم (١) التالي.
- الجدول رقم (١) المتوسط والانحراف المعياري ونتيجة تحليل الثبات للمتغيرات (باستخدام ألفا كرونباخ)

م	المتغير	عدد العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	معامل ثبات ألفا كرونباخ
١	كافة متغيرات قائمة الاستقصاء	٧١	٠,٣٨٦		٠,٧٧	٠,٧٩
٢	المناخ التنظيمي السام	٣٦	٠,٦٩	٠,٣١	٠,٧٤	٠,٧١
	(١) المضايقة	١٠	٠,٧١		٠,٦٣	٦٨.
	(٢) التنمر	٨	٠,٦٣		٠,٧١	٧١.
	(٣) النبذ	٩	٠,٦٨		٠,٦٨	٧٠.
	(٤) عدم التحضر	٩	٠,٧٤		٠,٧٠	٦٤.
٣	الذاكرة التنظيمية	٢١	٠,٢٩	٠,٤٤	٦١.	٠,٧٤
	(١) المعرفة الوظيفية	٧	٠,٤٢		٠,٦٣	٦٨.
	(٢) المعرفة السياسية والاجتماعية	٤	٠,٣٢		٠,٧٤	٠,٦٩
	(٣) المعرفة التاريخية	٣	٠,٢٣		٠,٥٨	٠,٧١
	(٤) المعرفة الثقافية	٣	٠,٢٧		٠,٥٥	٠,٧٩
	(٥) صناعة المعرفة	٤	٠,٢١		٠,٤٩	٠,٦٧
٤	المرونة التنظيمية	١٤	٠,١٨	٠,٣٨	٠,٥٨	٠,٦٩
	(١) المرونة التنافسية	٤	٠,١٧		٠,٥٧	٠,٧١
	(٢) المرونة التسويقية	٥	٠,١٩		٠,٥١	٠,٦٨
	(٣) المرونة الإنتاجية	٥	٠,١٨		٠,٦١	٠,٦٧

٦. مجتمع ومفردة البحث: تم تنفيذ البحث في شركات قطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات، وتم تقسيم القطاع وفق حجم المنشأة كما هو مبين بالجدول رقم (٢)، وتتمثل مفردة البحث في العاملين بتلك الشركات بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم الإدارية.

الجدول رقم (٢) بيان بأعداد العاملين في قطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات

م	حجم المنشأة	عدد العاملين	النسبة	حجم العينة
١	متناهية الصغر وصغيرة	١٠٢	%٥	١٥
٢	متوسطة	١٣٢٩	%٦٢	١٨٦
٣	كبيرة	٧٠٨	%٣٣	٩٩
	الإجمالي	٢١٣٩	%١٠٠	٣١٥

٥. المصدر: تقرير المرصد الإقليمي لسوق العمل بمدينة السادات لعام ٢٠٢١
نوع وحجم العينة: تم تحديد حجم العينة وفق المعادلة الإحصائية التالية، وتم تحديد حجم العينة (٣٠٠) مفردة وتم توزيع عدد مفردات العينة على طبقات مجتمع البحث مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي، ونظراً لأن حجم العينة في المنشآت الصغير ومتناهية الصغر (١٥) مفردة فسيتم زيادة العدد إلى (٣٠) مفردة حتى نتمكن من استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي (Donald S. Tull, Del I Hawkins, 1984)، ويُمكننا حجم عينة الفئة من الاعتماد عليه في نتائج البحث وإمكانية تعميم النتائج على المجتمع، وقد تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية مراعاة

للفئات الثلاث لقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات وفق حجم المنشأة (منشآت صغيرة ومتناهية الصغر / شركات متوسطة / شركات كبيرة الحجم)، والاختيار العشوائي من بينهم دون التفرقة بين المستوى الإداري لمفردة البحث.

$$300 \text{ مفردة} = \frac{65\%(1-65\%)}{\frac{65\%(1-65\%)}{2139} + \frac{(0.05)^2}{(1.96)^2}} = N = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{(E)^2}{(Z)^2}} = N$$

٦. أساليب تحليل البيانات: نظراً لأن طبيعة بيانات البحث متعددة المتغيرات وأن أغراض التحليل واختبار الفرضيات تنطوي على التحقق من القدرة على التمييز وبيان نوع وقوة العلاقة بين أكثر من متغير في نفس الوقت، لذلك سوف يستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لهذه المتغيرات المتعددة وتفاوتها من حيث أهدافها ومتطلباتها، واختيار نوع الأساليب والاختبارات الإحصائية يجب تحديد طبيعة توزيع البيانات، والإجابة على تساؤل "هل بيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتطلب ذلك الاعتماد على اختبار كولموجروف - سمرنوف للتأكد من مدى تبعية بيانات البحث للتوزيع الطبيعي، ويبين الجدول رقم (٣) نتائج الاختبار حيث تبين أن مستوى المعنوية لكل متغير أكبر من (٠,٠٥) وهذا يبين أن البيانات التي تم تجميعها تتبع التوزيع الطبيعي بما يمكن من استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول رقم (٣) (اختبار كولموجروف - سمرنوف)

م	المتغير	عدد العبارات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
١	المناخ التنظيمي السام	٣٦	٠,٩١	٠,٥١
٢	الذاكرة التنظيمية	٢١	٠,٧٤	٠,٠٩
٣	المرونة التنظيمية	١٤	٠,٠٩٢	٠,٤٣
	كافة العبارات	٧١	٠,٨٤	٠,٣١

وقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الآتية:

أ. معامل ثبات ألفا كرو نباخ: وذلك للتأكد من درجة الثبات والاعتمادية لقائمة الاستقصاء المستخدمة للتعرف على مدى تمثيل الأسئلة والعبارات التي ينطوي عليها المقياس المستخدم للمتغير محل القياس.

ب. أسلوب تحليل الارتباط والانحدار المتعدد: Multiple Regression and Correlation Analysis: يتم أسلوب تحليل الارتباط المتعدد لتحديد مدى الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي السام والذاكرة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد كمرجعية لتحليل المسار (أموس).

ج. أسلوب تحليل المسار باستخدام تحليل أموس (AMOS): للتأكد من جودة وصلاحيّة مسارات العلاقة بين متغيرات النموذج الوصفي المقترح، بالإضافة إلى تحديد أي من الأبعاد المكونة للمتغير المستقل (المناخ السام) ذات علاقة مباشرة بالمتغير التابع (المرونة الإستراتيجية)، وأي منها ذات علاقة غير مباشرة تستوجب المتغير الوسيط (الذاكرة التنظيمية). (عيد، ٢٠٢٠).

- د. تحليل التمايز المتعدد: للتعرف على مدى قدرة عوامل ومتغيرات كل من (المناخ السام، الذاكرة التنظيمية، المرونة الإستراتيجية) على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات، إضافة لتحديد الأهمية النسبية للمتغيرات المستقلة في نموذج التحليل وذلك على أساس ما تتمتع به من قوة تمييز بين الشركات محل البحث (إدريس ٢٠٠٧).
- هـ. الاختبارات الإحصائية: ويتطلب الحكم على قبول أو رفض الفرضيات تم اختبار ويلكس لامدا، كا^٢ واختبار ف، المصاحبين لتحليل التمايز المتعدد، إضافة لاختبار (F-Test)، واختبار (T-Test) المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد وتحليل المسار أموس (AMOS) إضافة لكل من (G.F.I) The goodness of fit index للحكم على مدى إمكانية الاعتماد على المناخ التنظيمي السام في تفسير بعض التغيرات في المرونة الاستراتيجية في ظل الذاكرة التنظيمية كمتغير بسيط، ويفضل أن تقترب القيمة من الواحد الصحيح، Adjusted (G.F.I) (A.G.F.I) ويمكن الاعتماد على هذه القيمة في الحكم جودة النموذج وتوافقه، فكلما اقتربت القيمة من (G.F.I) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق (R.M.S.E.A) The Root Mean Square Error of Approximation المصاحبين لتحليل المسار أموس ويستخدم هذا الاختبار للحكم على مدى معنوية النموذج حيث أنه إذا كان (٠,٥) أول أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به ذات دلالة (عيد، ٢٠٢٠).

٧. حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- أ. بالنسبة للحدود الخاصة بمجتمع الدراسة: سوف يقتصر الباحث على العاملين بقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر.
- ب. وفيما يتعلق بالحدود الخاصة بموضوع الدراسة: سوف يقتصر الباحث على تناول المناخ التنظيمي السام والذي يتمثل في (المضايقة، والتتمر، والنبد، عدم التحضر)، والمرونة الإستراتيجية والتي تتمثل في (مرونة إنتاجية، مرونة تسويقية، مرونة تنافسية)، والذاكرة التنظيمية والتي تتمثل في (معرفة سياسية واجتماعية، معرفة تاريخية، معرفة ثقافية، معرفة صناعية، صناعة المعرفة)
- ج. بالنسبة للحدود المكانية: سوف تقتصر البحث الميدانية على الشركات العاملة بقطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات وفق حجم المنشأة (الصغيرة ومتناهية الصغر، والمتوسطة، الكبيرة).
- د. بالنسبة للحدود الزمنية: سيتم تجميع البيانات الأولية الخاصة بالدراسة خلال أشهر يوليو وأغسطس وسبتمبر ٢٠٢٢.

تاسعاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فروض البحث: للإجابة على التساؤلات ومناقشة فروض البحث وتحليل نتائج الدراسة الميدانية يتم مناقشة الموضوعات التالية:

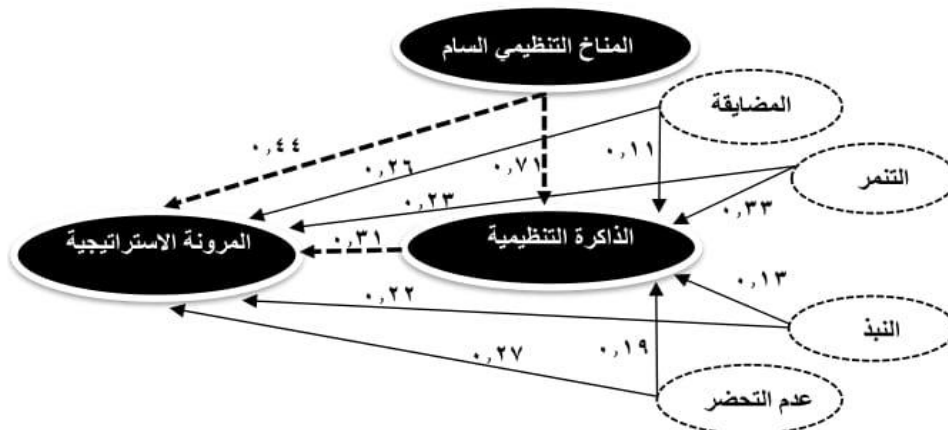
١. العلاقة بين المناخ التنظيمي السام والمرونة الإستراتيجية في شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات في ظل وجود الذاكرة التنظيمية كمتغير بسيط.
٢. التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد المناخ التنظيمي السام.

٣. التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد الذاكرة التنظيمية.
٤. التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد المرونة الاستراتيجية.
وفيما يلي يتم تناول هذه الموضوعات على النحو التالي:

١. العلاقة بين المناخ التنظيمي السام والمرونة الاستراتيجية في شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات في ظل وجود الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط.

للتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي السام وبين المرونة الاستراتيجية لشركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات في ظل الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط وتحليل العلاقات المباشرة، وغير المباشرة بين المتغيرات تم استخدام (path analyses/ AMOS) للتأكد من مدى الاعتماد على المناخ التنظيمي السام في تقوية المرونة الاستراتيجية لشركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر من خلال الذاكرة التنظيمية، كما تم الاستعانة بمحددات جودة النموذج (G.F.I)، (A.G.F.I)، (RMSEA)، للتأكد من صلاحية العلاقات بالنموذج (عيد، ٢٠٢٠)، ولبيان معنوية نموذج أموس والتأكد من صلاحية نموذج البحث، تم الاعتماد على قيمة (P-Value) في ظل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك كما هو مبين بالشكل رقم (٢) التالي:

الشكل رقم (٢) نتائج تحليل أموس للعلاقة بين متغيرات الدراسة وفق النموذج الوصفي المقترح



ويبين الجدول رقم (٤) طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس) ومعنوية كل منها على النحو التالي:

الجدول رقم (٤) العلاقة بين متغيرات نموذج تحليل المسار (أموس)

المرونة الاستراتيجية		الذاكرة التنظيمية		المتغير التابع	
معنوية معامل المسار	نوع العلاقة	معامل المسار ومعنويته	نوع العلاقة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
*.٤٤	غير مباشر	*.٧١	مباشر	إجمالي	أولاً: المناخ التنظيمي السام
** .٢٦	غير مباشر	** .١١	مباشر	(١) المضايقة	
*.٢٣	غير مباشر	** .٣٣	مباشر	(٢) التنمر	
** .٢٢	غير مباشر	*.١٣	مباشر	(٣) النبت	
** .٢٧	غير مباشر	** .١٩	مباشر	(٤) عدم التحضر	
** .٣١	مباشر	-	-	ثانياً: الذاكرة التنظيمية	

** مستوى الدلالة عند ٠.٠٠١، * مستوى الدلالة عند ٠.٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

وتشير بيانات الجدول رقم (٤) لوجود علاقة دالة بين المناخ التنظيمي السام إجمالاً ولكل بُعد وبين الذاكرة التنظيمية لشركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات، كما يتبين وجود علاقة دالة بين الذاكرة التنظيمية لتلك الشركات وبين المرونة الاستراتيجية وأن العلاقة بين المناخ التنظيمي السام إجمالاً وبين المرونة الاستراتيجية داله، كما يتبين أن (٤٤٪) من نسبة التغير في المرونة الاستراتيجية يرجع لأثر المناخ التنظيمي السام من خلال الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط، وبذلك يصبح الأثر الناتج عن تأثير المناخ التنظيمي السام على المرونة الاستراتيجية متأثراً بالذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط ملحوظ وأكبر من تأثير المناخ التنظيمي السام على المرونة الاستراتيجية بصورة مباشرة بدون تدخل الذاكرة التنظيمية، وهذا يشير إلى قبول الفرض الأول، وبذلك يتحقق الهدف منه بأنه يجب الاهتمام بخلق مناخ تنظيمي صحي وداعم لتحسين درجة المرونة الاستراتيجية لشركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات في ظل ذاكرة تنظيمية نشطة تتأثر بمناخ تنظيمي يخلو من السمية.

وفيما يتعلق بمؤشرات جودة نموذج تحليل المسار والتعرف على مدى صلاحيته، والتأكد من إمكانية الاعتماد على الذاكرة التنظيمية في تفعيل العلاقة بين المناخ التنظيمي الصحي والمرونة الاستراتيجية تبين أن قيمة (G.F.I) بلغت (٠,٧٨٩) بما يشير إلى ارتفاع جودة التوفيق لاقتربها من الواحد الصحيح وتفسير ذلك أنه يمكن الاعتماد على المناخ التنظيمي السام في تفسير بعض التغيرات في المرونة الاستراتيجية كدليل صلاحية للنموذج، وتبلغ قيمة (Adjusted (G.F.I-A.G.F.I) - (٠,٧٦٣) بما يشير إلى جودة النموذج وتوافقه، فكلما اقتربت القيمة من قيمة (GFI) كان ذلك دليلاً على الجودة والتوافق، وأخيراً تبلغ قيمة (RMSEA) (٠,٤٠) بما يشير إلى أن معنوية النموذج حيث أنه إذا كانت القيمة (٠,٠٥) أو أقل دل ذلك على معنوية النموذج أو أن العلاقات الموضحة به جوهرية وداله بما يؤكد على قبول الفرض الرابع (عيد، ٢٠٢٠).

وفيما يتعلق بالعلاقة المتبادلة بين المتغيرات المستقلة بنموذج تحليل المسار نشير إلى أن التحليل اعتماداً على تحليل المسار يفترض أن كل متغير مستقل يؤثر على كافة المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (تأثيرات بينية)، وللتأكد من وجود علاقة متبادلة بين المتغيرات الفرعية للمناخ التنظيمي السام بما يزيد من درجة تأثيرها على الذاكرة التنظيمية أو على المرونة الاستراتيجية سواء أخذت بصورة إجمالية أو منفردة، وفيما يلي يتم تناول التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية للمناخ التنظيمي السام وذلك من خلال الجدول رقم (٥) التالي.

الجدول رقم (٥) التأثير المتبادل بين المتغيرات الفرعية لمتغيرات البحث

م	التأثير المتبادل بين أبعاد المناخ التنظيمي السام	الارتباط المتبادل بين المتغيرات لمستقلة	P.Value
١	تأثير المضايقة على التتمر	٠,٢١٣	*.٠١١
٢	تأثير المضايقة على النبذ	٠,١٧٧	** .٠١٠
٣	تأثير المضايقة على الوعي عدم التحضر	٠,٢٧٥	** .٠٠٠
٤	تأثير التتمر على النبذ	٠,٢٥٣	*.٠١٣
٥	تأثير التتمر على عدم التحضر	٠,٢٤٤	** .٠٠٠
٦	تأثير النبذ على عدم التحضر	٠,٢٣١	*.٠٢٠

** مستوى الدلالة عند ٠,٠٠١، * مستوى الدلالة عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار T-Test

وتشير البيانات بالجدول رقم (٥) أنه توجد علاقات بينية متبادلة بين أبعاد المناخ التنظيمي السام بما يزيد من تأثير المناخ التنظيمي السام إجمالاً ولكل متغير فرعي على كل من الذاكرة التنظيمية بصورة مباشرة وعلى المرونة الاستراتيجية بصورة غير مباشرة في حالة أخذهم بشكل إجمالي أو لكل بُعد على حده، كما أن تلك العلاقات معنوية عند مستوى (١٪) لبعض العلاقات و(٥٪) للبعض الآخر، وبما يزيد من قوة الأثر للنموذج بصورة إجمالية ويتمتع بالصلاحية.

٢. التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد المناخ التنظيمي السام.

لبيان مدى إمكانية الاعتماد على المناخ التنظيمي السام في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) كمحاولة للإجابة على التساؤل الأول للبحث والذي ينص على " هل يمكن الاعتماد على المناخ التنظيمي السام في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وما هي أبعاد المناخ التنظيمي السام الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات وفق حجم الشركة؟" وبيان أهم أبعاد المناخ التنظيمي السام الأكثر قدرة على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم الشركة، فقد تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)، حيث يتضمن التحليل ثلاثة فئات (شركات صغيرة ومتناهية الصغر G1، شركات متوسطة G2، شركات كبيرة G3) كمتغير تابع حال دراسة التمييز وفق حجم الشركة، وقد تمثل المتغير المستقل في أبعاد المناخ التنظيمي السام (المضايقة، التمر، النبذ، عدم التحضر)، ويتم توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم وفق مكونات المناخ التنظيمي السام باختلاف حجم الشركة، وذلك كما يلي:

أ. التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة وفق المناخ التنظيمي السام.

الجدول رقم (٦) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصنوفة التقسيم بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات وفق المناخ التنظيمي السام باختلاف حجم الشركة

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	ك ^٢	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٨٠١	٥١,١٨	٠,٧٧	٠,٢٠	١١٩,١٤	٣٥	٠,٠٣
٢	٠,٧٨٢	٦٨,٣١	٠,٧٤	٠,١٩	١٣١,٤٠	٣٨	٠,٠٤

(ب) مصنوفة التقسيم Discriminant Matrix

الإجمالي	التنبؤ بالتبعية للمجموعات			عدد مفردات العينة	القطاعات الفعلية
	القطاع الثالث الشركات الكبيرة	القطاع الثاني الشركات المتوسطة	القطاع الأول الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر		
٣٠	٣ (٪١٠,١)	٨ (٪٢٦,٦)	١٩ (٪٦٣,٣)	٣٠	G1 الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر
١٨٦	٣٠ (٪١٦)	١٣٢ (٪٧١)	٢٤ (٪١٢)	١٨٦	G2 الشركات المتوسطة
٩٩	٧١ (٪٧١,٧)	١٦ (٪١٦)	١١ (٪١٢,٣)	٩٩	G3 الشركات الكبيرة
٣١٥		٪٦٨,٦		٣١٥	الإجمالي النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات

المصدر: تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بالسادات وفق أبعاد المناخ التنظيمي السام باختلاف حجم الشركة.

(١) تشير نتائج تحليل التمايز المتعدد بالجدول رقم (٦) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي نسبياً- معامل الارتباط المتعدد يمثل (٠,٧٧) للدالة الأولى، (٠,٧٤) للدالة الثانية بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بفئاتها الثلاث والتي ينتمي إليها المجموعات الثلاث للشركات، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (٥٪) للدالتين وفقاً لاختبار (كا^٢) ببيانات الجدول أعلاه.

(٢) ويتبين أن مكونات المناخ التنظيمي السام (المضايقة، التنمر، النبذ، عدم التحضر) وفق قدرتهم على التمييز نجحت بنسبة (٦٨,٦٪) وهي نسبة تحقق إمكانية التمييز بين الشركات، وهذا يفيد بأنه يمكن الاعتماد على أبعاد المناخ التنظيمي السام في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم الشركة.

(٣) كما تشير بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بانتماء المفردة للشركة الصغيرة ومتناهية الصغر بنسبة (٦٣,٣٪)، وللشركات متوسطة الحجم (٧١٪)، وبتبعية المفردة للشركات الكبيرة بنسبة (٧١,٧٪)، كما تبين ارتفاع قوة التمييز بين الشركات وفق حجم النشاط حيث بلغت قيمة إيجن (٠,٨٠١) للدالة الأولى، وتبلغ (٠,٧٨٢) للدالة الثانية، وأخيراً تبين وجود تمايز مرتفع نسبياً نظراً لاقتراب قيمة ويلكس لامدا من الصفر (٠,٢٠) للدالة الأولى (٠,١٩) للدالة الثانية.

ب. وفيما يتعلق بمكونات المناخ التنظيمي السام الأكثر قدرة على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم النشاط، فقد تبين أن قدرة أبعاد المناخ التنظيمي السام على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم الشركة عند مستوى معنوية (٥٪) تتمثل مرتبة وفق معامل التمييز على النحو التالي وفق بيانات الجدول رقم (٧):

الجدول رقم (٧) عوامل ومعاملات التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر باختلاف حجم الشركة وفق أبعاد المناخ التنظيمي السام

معامل التمايز	مستوى المعنوية	قيمة ف F Test	الوسط الحسابي للشركات وفق حجم الشركة			العوامل الأكثر قدرة على إحداث التمايز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات
			الشركات الكبيرة	الشركات المتوسطة	الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر	
٠,٧٨	*٠,٠٩	٢٣,١٧	٠,٦١	٠,٦٩	٠,٨٣	١. المضايقة
٠,٧٣	*٠,٠٧	١٤,٠٧	٠,٧٢	٠,٦٠	٠,٥٧	٢. التنمر
٠,٧٠	*٠,٤٣	١٣,٨٠	٠,٦٠	٠,٧١	٠,٧٣	٣. النبذ
٠,٦٦	*٠,١٢	١٨,٤٠	٠,٨١	٠,٧٩	٠,٦٢	٤. عدم التحضر

المصدر: نتائج تحليل التمايز حيث تشير * إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار (F).

وفي ضوء ما تبين يمكن القول إن أبعاد المناخ التنظيمي السام تصلح للتمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات وفق حجم الشركة، لذا يتبين للباحث قبول الفرض الثاني والذي ينص على " يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد المناخ التنظيمي السام ".

٣. التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد الذاكرة التنظيمية.

ولتحديد مدى إمكانية الاعتماد على الذاكرة التنظيمية في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) كمحاولة للإجابة على التساؤل الثاني للبحث والذي ينص على " هل يمكن الاعتماد على الذاكرة التنظيمية في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وما هي أبعاد الذاكرة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بين الشركات وفق حجم الشركة؟" وبيان أهم أبعاد الذاكرة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم الشركة، فقد تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)، حيث يتضمن التحليل ثلاثة فئات (شركات صغيرة ومتناهية الصغر G1، شركات متوسطة G2، شركات كبيرة G3) كمتغير تابع حال دراسة التمييز وفق حجم الشركة، وقد تمثل المتغير المستقل في أبعاد الذاكرة التنظيمية وهي وفق القدرة على التمييز (المعرفة الوظيفية، المعرفة الثقافية، صناعة المعرفة، المعرفة السياسية والاجتماعية، المعرفة التاريخية)، ويتم توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم وفق أبعاد الذاكرة التنظيمية باختلاف حجم الشركة، وذلك على النحو التالي:

أ. التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة وفق أبعاد الذاكرة التنظيمية.

الجدول رقم (٨) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات وفق أبعاد الذاكرة التنظيمية باختلاف حجم الشركة

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	ك ^٢	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٧٥١	٣٩,٢٧	٠,٧٩	٠,٢٦	١٠٦,٢٣	١٦	٠,٠٠٠
٢	٠,٧٣٨	٥٦,١٧	٠,٧٣	٠,١٦	١١١,١٤	١٩	٠,٠٢٣

(ب) مصفوفة التقسيم Discriminant Matrix

الإجمالي	التنبؤ بالتبعية للمجموعات			عدد مفردات العينة	G1 الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر
	القطاع الثالث الشركات الكبيرة	القطاع الثاني الشركات المتوسطة	القطاع الأول الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر		
٣٠	٤ (٪١٣,٤)	٣ (٪١٠)	٢٣ (٪٧٦,٦)	٣٠	G1 الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر
١٨٦	٢٦ (٪١٤)	١٢٨ (٪٦٨,٨)	٣٢ (٪١٧,٢)	١٨٦	G2 الشركات المتوسطة
٩٩	٦٨ (٪٦٨,٦)	١٢ (٪١٢,٢)	١٩ (٪١٩,٢)	٩٩	G3 الشركات الكبيرة
٣١٥		٪٧١,٢٦		٣١٥	الإجمالي

المصدر: تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بالسادات وفق أبعاد الذاكرة التنظيمية باختلاف حجم الشركة.

١) تشير نتائج تحليل التمايز المتعدد بالجدول رقم (٨) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي نسبياً - معاملاً الارتباط المتعدد يمثل (٠,٧٩) للدالة الأولى، (٠,٧٣) للدالة الثانية بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بفئاتها الثلاث والتي ينتمي إليها المجموعات الثلاث للشركات، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (١٪) للدالة الأولى، و (٥٪) للدالة الثانية وفقاً لاختبار (كا^٢) ببيانات الجدول رقم (٨).

٢) ويتبين أن أبعاد الذاكرة التنظيمية (المعرفة الوظيفية، المعرفة الثقافية، صناعة المعرفة، المعرفة السياسية والاجتماعية، المعرفة التاريخية) وفق قدرتهم على التمييز قد نجحت بنسبة (٦٦,٢٦٪) وهي نسبة تفيد في إمكانية التمييز بين الشركات، وهذا يفيد بأنه يمكن الاعتماد على أبعاد الذاكرة التنظيمية في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم الشركة.

٣) كما تشير بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بانتماء المفردة للشركة الصغيرة ومتناهية الصغر بنسبة (٦٦,٦٪)، وللشركات متوسطة الحجم (٦٨,٨٪)، وبتبعية المفردة للشركات الكبيرة بنسبة (٦٨,٦٪)، كما يتبين قوة التمييز بين الشركات وفق حجم النشاط حيث بلغت قيمة إيجن (٠,٨٥١) للدالة الأولى، وتبلغ (٠,٧٣٨) للدالة الثانية، وأخيراً تبين وجود تمايز مرتفع نسبياً نظراً لاقتراب قيمة ويلكس لامدا من الصفر (٠,٢٦) للدالة الأولى (٠,١٦) للدالة الثانية.

ب. وفيما يتعلق بمكونات الذاكرة التنظيمية الأكثر قدرة على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم النشاط، فقد تبين أن قدرة أبعاد الذاكرة التنظيمية على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم الشركة عند مستوى معنوية (١٪) لبعض المتغيرات، (٥٪) لأخرى، وهي مرتبة وفق معامل التمييز على النحو التالي وفق بيانات الجدول رقم (٩):

الجدول رقم (٩) عوامل ومعاملات التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر باختلاف حجم الشركة وفق أبعاد الذاكرة التنظيمية

معامل التمايز	مستوى المعنوية	قيمة ف F Test	الوسط الحسابي للشركات وفق حجم الشركة			العوامل الأكثر قدرة على إحداث التمايز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات
			الشركات الكبيرة	الشركات المتوسطة	الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر	
٠,٦٩	*٠,٠٠	٤٦,٢٠	٠,٤٩	٠,٣٧	٠,٤٠	١. المعرفة الوظيفية
٠,٦٧	*٠,٠١	٣٣,١٦	٠,٢٦	٠,٢٢	٠,٣٣	٢. المعرفة الثقافية
٠,٦٣	*٠,٠٥	٢٤,٣٨	٠,٢٦	٠,٢٢	٠,١٥	٣. صناعة المعرفة
٠,٦١	*٠,٠٢	١٦,١٨	٠,٤٧	٠,٢٦	٠,٢٣	٤. المعرفة السياسية والاجتماعية
٠,٥٩	*٠,٠٠	٢٤,٣٦	٠,١٩	٠,٢٠	٠,٣٠	٥. المعرفة التاريخية

المصدر: نتائج تحليل التمايز وتشير * إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار (F)، و ** إلى دلالة إحصائية ٠,٠١. لذا يمكن القول إن أبعاد الذاكرة التنظيمية تصلح للتمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات وفق حجم الشركة، لذا يتبين للباحث قبول الفرض الثالث والذي ينص على " يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق الذاكرة التنظيمية "

٤. التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر في مدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد المرونة الاستراتيجية.

وللتعرف على مدى قدرة المرونة الاستراتيجية على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة، شركات متوسطة، شركات كبيرة) كمحاولة للإجابة على التساؤل الثالث والذي يشير إلى " هل يمكن الاعتماد على المرونة الاستراتيجية في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وما هي أبعاد المرونة الاستراتيجية الأكثر

قدرة على التمييز بين الشركات وفق حجم الشركة؟"، فقد تم الاعتماد على تحليل التمايز المتعدد (Multiple Discriminant Analysis)، حيث اشتمل التحليل على ثلاثة فئات (شركات صغيرة ومتناهية الصغر G1، شركات متوسطة G2، شركات كبيرة G3) كمتغير تابع في دراسة التمييز وفق حجم الشركة، وقد تمثل المتغير المستقل في أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية)، ويتم توضيح دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم وفق مكونات أبعاد المرونة الاستراتيجية باختلاف حجم الشركة، وذلك كما يلي:

أ. التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة وفق أبعاد المرونة الاستراتيجية.

الجدول رقم (١٠) دوال تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات وفق المرونة الاستراتيجية باختلاف حجم الشركة

(أ) دوال التمايز Discriminant Functions

الدالة	قيمة إيجن	% التباين	معامل الارتباط	ويلكس لامدا	كـ٢	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٠,٧٦٣	٥١,١٨	٠,٨١	٠,٢٣	٩٨,٢٠	٢٠	٠,٠٠٠
٢	٠,٨١٣	٦٨,٣١	٠,٧٦	٠,٢٠	٩٥,١٨	٢٣	٠,٠٠٠

(ب) مصفوفة التقسيم Discriminant Matrix

القطاعات الفعلية	عدد مفردات العينة	القطاع الأول الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر	القطاع الثاني الشركات المتوسطة	القطاع الثالث الشركات الكبيرة
G1 الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر	٣٠	٢٤ (٨٠%)	٤ (١٣%)	٢ (٧%)
G2 الشركات المتوسطة	١٨٦	١١ (٦%)	١٥٠ (٨٠,٦%)	٢٥ (١٣,٤%)
G3 الشركات الكبيرة	٩٩	١٢ (١٢,٢%)	١٣ (١٣,١%)	٧٤ (٧٤,٧%)
الإجمالي	٣١٥			

النسبة المئوية للتقسيم الدقيق للمفردات ٧٨,٤%

المصدر: تحليل التمايز المتعدد ومصفوفة التقسيم بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بالسادات وفق أبعاد المرونة الاستراتيجية باختلاف حجم الشركة.

(١) ونخلص من نتائج تحليل التمايز المتعدد بالجدول رقم (١٠) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي نسبياً. معامل الارتباط المتعدد يمثل (٠,٨١) للدالة الأولى، (٠,٧٦) للدالة الثانية بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بفئاتها الثلاث والتي ينتمي إليها مجموعات الشركات الثلاث، وهذه العلاقة دالة عند مستوى معنوية (١%) للدالتين وفقاً لاختبار (ك٢) ببيانات الجدول رقم (١٠).

(٢) ويتبين أن مكونات المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية) وفق قدرتهم على التمييز قد نجحت بنسبة (٧٨,٤%) وهي نسبة تُمكن من التمييز بين الشركات، وهذا يفيد بأنه يمكن الاعتماد على أبعاد المرونة الاستراتيجية في التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم الشركة.

(٣) وأشارت بيانات مصفوفة التقسيم لإمكانية التنبؤ بانتماء المفردة للشركة الصغيرة ومتناهية الصغر بنسبة (٨٠%)، وللشركات متوسطة الحجم (٨٠,٦%)، وبتبعية المفردة للشركات الكبيرة بنسبة (٧٤,٧%)، كما يتبين قوة التمييز بين الشركات وفق حجم النشاط حيث بلغت قيمة إيجن (٠,٧٦٣)

للدالة الأولى، وتبلغ (٠,٨١٣) للدالة الثانية، وأخيراً تبين وجود تمايز مرتفع نسبياً نظراً لاقتراب قيمة ويلكس لامدا من الصفر (٠,٢٣) للدالة الأولى (٠,٢٠) للدالة الثانية.

ب. وفيما يتعلق بمكونات المرونة الاستراتيجية الأكثر قدرة على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم النشاط، فقد تبين أن قدرة أبعاد المرونة الاستراتيجية على التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر وفق حجم الشركة عند مستوى معنوية (١٪) تتمثل مرتبة وفق معامل التمييز على النحو التالي وفق بيانات الجدول رقم (١١):

الجدول رقم (١١) عوامل ومعاملات التمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر باختلاف حجم الشركة وفق أبعاد المناخ التنظيمي السام

معامل التمايز	مستوى المعنوية	قيمة ف F Test	الوسط الحسابي للشركات وفق حجم الشركة			العوامل الأكثر قدرة على إحداث التمايز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات
			الشركات الكبيرة	الشركات المتوسطة	الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر	
٠,٧٣	*٠,٠٠٣	٤٣,١٧	٠,١١	٠,١٨	٠,٢٥	١. المرونة الإنتاجية
٠,٧٠	*٠,٠٠٥	٢٩,٨٠	٠,١٤	٠,٢٠	٠,٢٣	٢. المرونة التسويقية
٠,٦٧	*٠,٠٠٢	٣٤,٠٥	٠,٢٤	٠,١٨	٠,٠٩	٣. المرونة التنافسية

المصدر: نتائج تحليل التمايز حيث تشير * إلى دلالة إحصائية عند ٠,٠٥ طبقاً لاختبار (F).

وفي ضوء ما تبين يمكن القول إن أبعاد المرونة الاستراتيجية تصلح للتمييز بين شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات وفق حجم الشركة، ويتم قبول الفرض الرابع للإقرار بأنه " يوجد اختلاف مُميز بين شركات قطاع الصناعات النسيجية بمدينة السادات باختلاف حجم الشركة (شركات صغيرة ومتناهية الصغر، شركات متوسطة، شركات كبيرة) وفق أبعاد المرونة الاستراتيجية ".

عاشراً: النتائج والدلالات العملية للبحث.

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة بين المناخ التنظيمي السام وبين المرونة الإستراتيجية بصورة إجمالية، بما يشير إلى أنه لتتمكن شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر بمدينة السادات من تحسين المرونة الإستراتيجية فيجب عليها الحد من الأبعاد الأربعة للمناخ التنظيمي السام (المضايقة، التمر، النذب، عدم تحضر مكان العمل)، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية ودالة بين الذاكرة التنظيمية وبين المرونة الإستراتيجية بصورة إجمالية، ولكل بعد على حده من أبعاد الذاكرة التنظيمية، حيث أنه كلما زاد الاهتمام من جانب قطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر محل البحث بالذاكرة التنظيمية زاد ذلك من مستوى تحسين المرونة الإستراتيجية بتلك الشركات وهذا يعني أن شركات قطاع تعليب وحفظ الفواكه والخضر تحتاج لمزيد من الاهتمام بتحسين مستوى الذاكرة التنظيمية بما يمكنها من تحسن المرونة الإستراتيجية لها.

٢. فيما يتعلق بالمرونة الاستراتيجية بشركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر يتفق البحث مع (Beraha, et al, 2018; Breetzke, 2018) من أن المرونة الاستراتيجية متغير تابع للعديد من المتغيرات مثل (التحالفات الاستراتيجية، مرونة الموارد، الثقة والتعاون)، رغم الاختلاف معه في أبعاد المرونة حيث يرى أن المرونة الاستراتيجية تعكس مرونة الإنتاج ومرونة التسويق فقط، ويؤكد البحث على أن المرونة التسويقية هي الأكثر توافراً يليها المرونة الإنتاجية انتهاءً بتوافر المرونة التنافسية، وتختلف تلك

النتيجة مع ما أشار إليه (Al haraisa,2018; Beraha, et al, 2018) من أن المرونة الإنتاجية هي الأكثر توافراً يليها التسويقية ثم التنافسية، كما يختلف البحث مع تناول (Liao, et al, 2019) للمرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط للأداء الابتكاري وينتج عنها الفاعلية التنظيمية.

٣. وتبين من خلال البحث أن المناخ الصحي يمثل خطوة مهمة نحو الاحتفاظ برصيد المعرفة والخبرات المتراكمة داخل التنظيم بما يجعل بها مخزن معلومات يمكن الرجوع إليه عند اتخاذ القرارات وهو ما يمثل ذاكرة الإنسان الداعمة لقراراته والتي تتحكم في جودة القرار، وتبين أن امتلاك شركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر لعديد من الخبرات يجعل لديها مرونة تمكنها من تعديل أوضاعها في ظل بدائل مما يُمكن المنظمات من إعداد خطة التغيير والتي تُعتبر أساس المرونة الاستراتيجية.

٤. وتم التأكيد على صلاحية المناخ التنظيمي السام كمتغير مستقل وتتفق تلك النتيجة مع ما أشار إليه (Koropets, et al,2020) وتختلف تلك النتيجة مع تناول المناخ التنظيمي كمتغير وسيط (Anjum, et al,2018)، كما تختلف تلك النتيجة مع ما أشار إليه (Wang, et al, 2020) من أن المناخ التنظيمي السام تابع ينتج عنه العديد من الآثار السلبية (مثل زيادة الضغوط وانخفاض مستوى الأداء وزيادة الإرهاق الوظيفي بما يخلق حالة الاكتئاب في العمل)، وتختلف نتائج البحث عن ما توصل إليه (عيد، النمر، ٢٠٢١) حيث أشارا إلى أن منع سلوكيات المناخ التنظيمي السام تنتج عن القيادة الاستراتيجية.

٥. وتناول البحث الذاكرة التنظيمية لشركات تعليب وحفظ الفواكه والخضر كمتغير وسيط يؤثر على المرونة الاستراتيجية ويتأثر بسلوكيات المناخ التنظيمي السام، وهذا يتفق مع ما توصل إليه كل من (Lee, et al, 2017; Navarro & Martelo-Landroguez, 2020; Damian& Cabero,2021; Hussein et al.,2021) بأن الذاكرة التنظيمية متغير وسيط للدعم والتمكين والتعلم والمعرفة ليزداد الالتزام ويتحسن الرضا الوظيفي، كما اتفقت الدراسة مع ما توصل إليه (خاطر، ٢٠٢٠) والذي أكد على أن تحسن رصيد المعرفة يقوي الذاكرة التنظيمية وتكون النتيجة زيادة مستوى المرونة الاستراتيجية، كما تختلف تلك النتيجة ما إشارة (النادي، ٢٠١٨) والذي يرى بأن الذاكرة التنظيمية متغير مستقل يمكن أن تجعل الموظف يتحمل كثير من سلوكيات النبذ، وتجعل العاملين يواجهون السلوكيات السامة بعقلانية.

٦. توصل الباحث لنتيجة إجمالية تؤكد على أن توافر المناخ الصحي يُزيد من حالة المرونة الاستراتيجية؛ حيث تبين أن الأثر المباشر للذاكرة التنظيمية على المرونة الاستراتيجية يبلغ (٠,٣١) والأثر غير المباشر نتيجة تأثير الذاكرة التنظيمية بتوافر سلوكيات المناخ السام والذي يبلغ (٠,٧١) تصل إلى نسبة (٠,٤٤)، بفارق قدره (٠,١١) زيادة في الأثر على المرونة الاستراتيجية نتيجة توافر المناخ السام، مع وجود تأثيرات بينية تراوحت بين (٠,١٧٧) و(٠,٢٧٥) بما أدى لزيادة الأثر الإجمالي عن مجموع تأثير الأبعاد بصورة منفردة.

٧. لاحظ الباحث أنه مع ارتفاع نسب توافر أبعاد المناخ التنظيمي السام (٠,٦٩) تضعف الذاكرة التنظيمية (٠,٢٩)؛ فينتج عن ذلك انخفاض المرونة الاستراتيجية (٠,١٨) بمختلف أبعادها، وقد تم التأكد من ذلك الربط من خلال ما توصل إليه تحليل المسار - من أن نموذج البحث الذي يعكس العلاقة بين المناخ التنظيمي السام والمرونة التنظيمية من خلال الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط - يتسم بالصلاحية ويمكن

الاعتماد عليه وفق النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث، ويمكن بيان ذلك من خلال الجدول رقم (١٣) الذي يبين متوسط المتغيرات الثلاث كما يلي.

جدول رقم (١٣) متوسط توافر متغيرات البحث

المرونة التنظيمية		الذاكرة التنظيمية		المناخ التنظيمي السام	
المتوسط	المتغير	المتوسط	المتغير	المتوسط	المتغير
٠,١٧	المرونة التنافسية	٠,٤٢	المعرفة الوظيفية	٠,٧١	المضايقة
٠,١٩	المرونة التسويقية	٠,٣٢	المعرفة السياسية والاجتماعية	٠,٦٣	التنمر
٠,١٨	المرونة الإنتاجية	٠,٢٣	المعرفة التاريخية	٠,٦٨	النبد
		٠,٢٧	المعرفة الثقافية	٠,٧٤	عدم التحضر
		٠,٢١	صناعة المعرفة		
٠,١٨	إجمالي	٠,٢٩	إجمالي	٠,٦٩	إجمالي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٨. ويتبين من الجدول رقم (١٣) الارتفاع النسبي لتوافر السلوكيات السامة (٠,٦٩)، واختلفت نسب التوافر لأبعاد المناخ السام حيث تبين أن المضايقة كانت الأكثر توافراً (٠,٨١) بالشركات الصغيرة ومتناهية الصغر توافراً مع ما يراه (Wang, et al, 2020)، في حين كان التنمر هو الأكثر توافراً (٠,٧٢) بالشركات الكبيرة، وتتوافق نسبة توافر النبد في كل من الشركات الصغيرة ومتناهية الصغر وفي الشركات المتوسطة، في حين تبين أن عدم التحضر هو الأكثر انتشاراً في كل من الشركات الكبيرة (٠,٨١) وفي الشركات المتوسطة (٠,٧٩)، وتختلف نسب التوافر مع ما يراه كل من (عيد، النمر، ٢٠٢١) في أن المضايقة هي أكثر الأبعاد توافراً يليها النبد ثم عدم التحضر وأخيراً التنمر.
٩. توصل الباحث إلى أن ارتفاع نسب توافر السلوكيات الدالة على المناخ السام أدى لضعف الذاكرة التنظيمية والذي أدى لانخفاض الحاد في القدرة على صناعة المعرفة (٠,٢١)، وهذا ما أثر على تدني نسب توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية ويتفق ذلك مع تأكيد كل من (Demirdağ, 2018; Kasalak, 2019) على أن السلوكيات الدالة على المناخ التنظيمي السام يدني من مستوى الأداء ويضعف قدرة المنظمة على تذكر الماضي (الذاكرة التنظيمية).
١٠. ومن منظور متكامل تبين أن انتشار السلوكيات السامة أدى إلى ضعف مستوى توافر أبعاد الذاكرة التنظيمية وتبين أنه نتيجة لذلك انخفضت قدرة الشركات على تحقيق المرونة الاستراتيجية بشكل عام، وأن المرونة التنافسية تنخفض بدرجة أكبر من المرونة الإنتاجية والمرونة التسويقية، كما لوحظ أن المناخ السام وضعف الذاكرة التنظيمية كان لهما أثر كبير على المرونة التنافسية للشركات الصغيرة ومتناهية الصغر (٠,٠٩) بدرجة أكبر من المرونة الإنتاجية (٠,١١) والمرونة التسويقية (٠,١٤) بالشركات الكبيرة، وتلك النتيجة تتفق مع ما توصل إليه (Beraha, et al, 2018).

حادي عشر: التوصيات وفقاً لمتغيرات البحث: تتضمن التوصيات عدة جوانب رئيسة تتمثل في:

١. الاهتمام ببناء مناخ تنظيمي صحي يخلو من كافة ممارسات السمية في مناخ العمل وذلك من خلال:

أ. التغلب على كافة الممارسات الدالة على **المضايقة في مكان العمل** من خلال تجنب استغلال المديرين لمصاعب الحياة بغرض الضغط علي العاملين لأداء أعمال غير مهنية، وغرس ثقافة الالتزام بالمعايير الأخلاقية في الحوار، والتنبيه على جميع المستويات وبين العاملين لعدم تعرض أحد العاملين لبعض المشكلات بسبب التزامه بالمعايير الأخلاقية، وعدم استغلال المديرين لسلطاتهم بغرض تهديد العاملين حال رفض العمل تنفيذ مهمة غير متوافقة مع مدونة السلوك الأخلاقي والاهتمام بعدم تجاهل المديرين للمخالفات مهما كانت طبيعتها، وتجنب حالة التدخل في الشؤون الشخصية للعاملين من جانب المديرين أو فيما بينهم أثناء العمل، وتنمية ثقافة الاحترام وعدم المضايقة بالنظرات فيما بين العاملين بجميع المستويات أو من جانب المديرين، ويجب على المديرين الاهتمام بالمرؤوسين وتقدير وجودهم مع التركيز على الانشغال في وقت العمل بالمهمة مناط التكليف والحرص على اللباقة في الحديث واستخدام ألفاظ مهنية تدل على احترام الآخر.

ب. حرص الإدارة على **منع حالات التمر في مكان العمل** وذلك من خلال مجابهة ومنع تكليف العاملين بأعباء عمل زائدة ومراعاة الإفصاح التام وعدم إخفاء المعلومات الضرورية لأداء عمل محدد، وتقدير الإنجازات بصورة مناسبة وتجنب التركيز علي الأخطاء والحرص على الهدوء التام وعدم الغضب دون مبرر، وتجنب التهديد الذي قد ينتج عنه بالتأكيد شعور بعض العاملين بعدم الرغبة في العمل، وتأهيل المديرين لعدم الاعتماد على النقد الدائم كوسيلة للتحفيز والحث على العمل وتحقيق الإنجازات، حيث أن للنقد الدائم أثر سلبي على العامل محل النقد وعلى زملاء المحيطين له في العمل ويشعرهم بعدم تقدير كفاءتهم المهنية في العمل.

ج. زيادة اهتمام المديرين بغرس **ثقافة تمنع حالات النبذ في مكان العمل** من خلال تجنب التجاهل فيما بين العاملين ومن جانب الإدارة، ومنع سلوك تعمد البعض عدم التواجد في المكان عند حضور زميل محدد ومتابعة سلوك العاملين والمديرين فيما يخص دوام الترحيب بالعاملين لشعورهم بالولاء والانتماء والمواطنة وعدم تجاهل الجلوس مع بعض الزملاء في العمل أو منع التحدث مع البعض وعمل لقاءات دورية تضم الجميع لتنمية الألفة والتوافق، وعدم السماح بترك أحد العاملين ينفذ مهام العمل بمفرده لعدم رغبة الآخرين مشاركته أو عدم قبول فريق العمل إشراك زميل لهم في المهمة، وعدم السماح بسلو الإقصاء لبعض الزملاء من جانب الآخرين في العمل، وعم السماح مطلقاً بتجاهل احتياجات زميل محدد أثناء الراحة.

د. ويؤكد الباحث على منع كافة الممارسات الدالة على **عدم تحضر مكان العمل** ومنع التدخل الشخصي في شؤون العاملين وغرس ثقافة التحدث مع العاملين أو فيما بينهم بطريقة مقبولة والمنع التام لسلوك السخرية مهما كان مصدره، مع تجنب ذكر أخطاء العاملين بشكل شخصي بشكل مستمر نظراً لأن عواقب هذا السلوك عكسية وتدعو العاملين للإحباط والرغبة في ترك العمل، والحرص على احترام آراء العاملين واستشارتهم في مرحلة صنع القرار بغرض التوصل لقرارات تتسم بالجودة وتحقيق التفاعل والتواصل الجماعي دون عزل أحد العاملين من الحوار أثناء الحديث الجماعي، وتحقيق الرد الكافي وفي الوقت المناسب للرد علي استفسارات بعض الزملاء بشكل غير كافي وغرس ثقافة احترام خصوصية الزملاء متمثلاً في عدم استخدام أدوات الآخرين بدون إذن مسبق.

٢. ويحرص الباحث على التوصية بتقوية الذاكرة التنظيمية لشركات تغليب الفاكهة والخضر بمدينة السادات لما لها من فوائد ذات تأثير على الإنجاز وذلك من خلال:

أ. نشر وتنمية المعرفة الاجتماعية والسياسية من خلال الحرص على إعداد دليل ملزم بأخلاقيات العمل والمهنة يتضمن السمات السلوكية للأشخاص المقبولين شخصياً ومهنياً، مع تعريف جميع العاملين والمديرين بالسلوك القويم، وأولئك الذين يمثلون نموذج ومثل أعلى ونموذج السلوك المقبول في الشركة من خلال (مسابقات الموظف المثالي) وإعلان معايير الاختيار، والإعلان عن أولئك الأفراد أصحاب المرجعية والذين يمكن الرجوع إليهم لتقديم الدعم والمساعدة لتحسين مستوى الإنجاز، وأولئك الزملاء ذوي المعرفة الجيدة التي تمكن حال الاستعانة بها لتحقيق التميز، والاهتمام بوضع سيناريو محدد ومعلن لتقديم الأفكار الجديدة، والتعرف على متخذي القرارات الرئيسية بالمنظمة، مع الاهتمام بتعريف كل إدارة بالشركة بما يخصها من القرارات التنظيمية.

ب. تأهيل العاملين بالمعرفة الوظيفية من خلال تدريب العاملين على كيفية تنفيذ مهام العمل بطريقة فاعلة، والإصرار على تحقيق حالة الإتقان في تنفيذ المهمة الوظيفية مسترشدين في ذلك ببطاقة الوصف الوظيفي التي تصف مواصفات الوظيفة ومتطلبات شغلها ليتعرف العاملون على الحقوق والواجبات المهنية واجبة التنفيذ.

ج. مع تنمية المعرفة الثقافية من خلال توفير زملاء ومديرين متميزين يمكنهم تقديم النص والإرشاد في العمل أثناء الحاجة، والاستعانة بعدد من الخبراء حال الحاجة للحصول على المعلومات الدقيقة والخاصة بالصناعة، وتنمية روح التبادل المعرفي وثيق الصلة بالعمل.

د. والاهتمام بعملية صناعة المعرفة الجديدة وذلك من خلال تنمية المعرفة لدى العاملين بالمنظمات المنافسة ومستوى أداء المنافسين وتحليل المنافسين لتتمكن الشركة من توصيف موقفها تجاه المنافسين وما تحققه المنظمة من تقدم ونجاح.

هـ. انتهاءً بالاهتمام بالمعرفة التاريخية من خلال التذكير بالأخطاء التي أضرت بواقع الشركة وتنوي الشركة منعها وعدم تكرارها ويمثل لها ذكرى غير سارة، مع بيان واقع نقاط التحول بالمنظمة وإلى أي حالة تحول (هل للأفضل أم للأسوأ)، ومن المهم التعرف على الشخص مصدر الخطورة والذي يعتبر مسؤولاً عن الأخطاء الجسيمة ليتم تأهيله ومنع تكرارها.

٣. الاهتمام بالمتابعة المستمرة لمستوى المرونة الاستراتيجية بشركات تعليب وحفظ الفواكه والخضار لما له من تأثير على بقاء واستمرار الشركة في المستقبل من خلال قياس كل من:

أ. المرونة الإنتاجية: للتأكد من قدرة الشركة على تعديل خصائص المنتجات الحالية لتناسب متطلبات العملاء، وبيان مدى استمرار قدرة الشركة على تعديل مستوى الطاقة الإنتاجية من أجل تلبية متطلبات العملاء، ودراسة مدى قدرة الشركة على تطوير نظام التصنيع، وتقييم قدرة الشركة على الإنتاج في بلد واحد والقدرة على التصدير إلى بلدان أخرى.

ب. المرونة التسويقية للتعرف على قدرة الشركة زيادة عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها الشركة ومدى القدرة على منتجات جديدة من وقت لآخر تناسب السوق المحلي والعالمي، وتقييم مدى القدرة على تصميم خطة وتنفيذها تتضمن تعديل كمية المخزون من المنتجات النهائية، والتحليل المستمر لقدرة الشركة على تعديل المنتجات لتلائم احتياجات السوق وتحقيق الاستجابة للاحتياجات المتجددة للعملاء في جميع الأسواق.

ج. المرونة التنافسية التي يجب أن تتمتع بها الشركة والتي تتطلب تحديد التغيرات في البيئة التسويقية، ومدى القدرة على تعديل الأسعار وفقاً للتغيرات البيئية محلياً وعالمياً، وبيان إلى أي مدى يمكن

تخفيض تكاليف الإنتاج وفقا للتغيرات في حجم الطلب، مع الاستجابة للاحتياجات المتجددة للعملاء بصورة تناسب التغير في طبيعة الطلب، وبيان مدى قدرة الشركة على استغلال الفرص ومواجهة تحديات وتهديدات المنافسين.

٤. **توصيات بحوث ودراسات مستقبلية:** يقترح الباحث عدد من الموضوعات للبحث والدراسة ومن هذه الموضوعات ما يلي:

- أ. استراتيجيات التوجه العام وتأثيرها على المرونة الاستراتيجية لشركات صناعات الغزل والنسيج في مصر.
- ب. تأثير الإرهاق الوظيفي واكتئاب العاملين كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والأداء الاستراتيجي.
- ج. العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والمناعة التنظيمية من خلال الذاكرة التنظيمية كمتغير وسيط.
- د. دراسة تحليلية لواقع المناخ التنظيمي بالجامعات المصرية، وعلاقته برضا أعضاء هيئة التدريس.
- هـ. الذاكرة التنظيمية ودورها في دعم عملية اتخاذ القرار وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية.
- و. دور المناخ التنظيمي السام في الحد من الفاعلية التنظيمية للبنوك التجارية العاملة في مصر.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية.

- إبراهيم، صديق بلل؛ فرج الله، أحمد موسى أحمد. (٢٠١٧). التفاعل بين التوجه بالسوق والتوجه بالتعلم وأثرهما على المرونة الإنتاجية، *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، ١٠(١)، ١-٢٤.
- أبو بكر، مصطفى محمود، النعيم، فهد عبد الله. (٢٠١٠). *الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية.*
- التقرير السنوي لمركز بحوث الصناعة (٢٠٢١).
- الحرابزة، يزن. (٢٠٢٠). التنمر في مكان العمل وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، ٢٦(٢)، ٤٦٧-٤٩٢.
- النادي، نوال محمود. (٢٠١٨). التأثير المعدل للمرونة النفسية في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والتنافر العاطفي: بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، *المجلة المصرية للدراسات النفسية*، ٤٢(٤)، ٤٧٢-٥١٣.
- خاطر، سامح احمد فتحي (٢٠٢٠). أثر أبعاد المرونة التسويقية في ظل جائحة كورونا على سلوكيات مواطنة العميل: الدور الوسيط للصورة الذهنية للمنظمة (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، ٤٠(٣)، ١٢٧-١٧٤.
- طالب، علاء فرحان. العوادي، أمير غانم. (٢٠١٧). المرونة الإنتاجية ودورها في تحقيق فلسفة الإنتاج النظيف دراسة تطبيقية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، ١٣(٥٢)، ١-٣٢.
- عارف، محمد عارف عبدة. (٢٠١٩)، دور التوجه الريادي في تحقيق المرونة الاستراتيجية لقطاع الدواء المصري: دراسة ميدانية مقارنة، *مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة*، ٢٠(٣)، ١٠٧-١٥١.
- عيد، أيمن عادل (٢٠١٨) *الإدارة الاستراتيجية: مدخل التفكير الاستراتيجي، القاهرة، روابط للطباعة والنشر والتوزيع.*
- عيد، أيمن عادل (٢٠٢٠) *البحث العلمي: مدخل تطبيقي، الطبعة الثانية، القاهرة، روابط لتقنية المعلومات والنشر والتوزيع.*
- عيسوي، نفين سعيد بيومي. (٢٠١٦)، دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المحافظة على الذاكرة التنظيمية بالتطبيق على جامعة تبوك في المملكة العربية السعودية، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس*، ٣(١)، ١٧١-٢٠٦.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (٢٠٢٠). التنمر في مكان العمل بالأجهزة الحكومية دراسة تطبيقية في البيئة المصرية، *مجلة الإدارة التربوية*، ٢٨(١)، ١٣-٨٢.
- نجم، عبد الحكيم؛ الدريني، ساره السيد (٢٠٢٠) الدور الحاكم والمعدل للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في العلاقة بين السلوك غير المتحضر في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل جائحة كورونا بالتطبيق على هيئة التمريض بالمستشفيات العامة والمركزية في محافظة الدقهلية بمصر. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ*، ١٠(١)، ٨٥١-٨٩٦.

ثانياً: مراجع باللغة الأجنبية.

- Adel Odeh, A. H., Ammar, A., & Tareq, A. O. (2021). The mediation role of the organizational memory in the relationship between knowledge capturing and learning organization, *Cogent Business & Management*, 8(1), 924-933.
- Al Haraisa, Y. E. A. (2018). Strategic Flexibility and Its Impact on Enhancing Organizational Effectiveness: An Applied Study on Jordanian Hotels. *International Business Research*, 11(10), 165-173.
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13 (3), 675-697.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 1035.
- Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N. (2018). The effect of strategic flexibility configurations on product innovation, *European Journal of Management and Business Economics*, 27 (2), 29-140.
- Breetzke, D. (2018). Knowledge exchange in improving strategic flexibility in an inter-organisational strategic alliance (Doctoral dissertation, University of Pretoria), <http://hdl.handle.net/2263/68811>.
- Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., & Singh, L. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martelo-Landroguez, S. (2020). The effect of organizational memory on organizational agility, *Journal of Intellectual Capital*, 21 (3), 459-479.
- Chaudhary, S. (2019). Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity. *South Asian Journal of Business Studies*, 8 (3), 370-38.
- Damian, I. P. M., & Cabero, M. M. M. (2021). Applicability of a knowledge management model that considers organizational memory in Spanish organizations, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52 (4), 555-569.
- Demirdağ, S. (2018). The perceptions of academicians on organizational toxicity. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(4), 1319-1334.

- Donald S. Tull, Del I Hawkins. (1984) *Marketing Research, "Measurement and Method*, 3 Ed, Macmillan Publishing Company, New York.
- Dunham, A., & Burt, C. (2014). Understanding employee knowledge: the development of an organizational memory scale. *The Learning Organization*, 21 (2),126-145.
- Gary, M. E. (2019). *Managing Toxic Leaders: An Exploration of Human Resources Management's Role in Mitigating the Impact of Leader Imposed Toxicity on Organization, Individuals, and Other Stakeholders* (Doctoral dissertation, Saint Leo University).
- Gorondutse, A. H., Arshad, D., & Alshuaibi, A. S. (2020). Driving sustainability in SMEs' performance: the effect of strategic flexibility, *Journal of Strategy and Management*, 14 (1), 64-81.
- Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100-136.
- Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation, *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100136.
- Harris, D. (2020). The Role of Communication in Creating Toxic or Supportive Nonprofit Work Environments, Jessica Katz Jameson, *Joann Keyton Committee Chair*,1-45.
- Hess, J., & Flatten, T. (2019). Strategic flexibility in turbulent times: Impact of CEO's willingness and permission to change. In Strategic Responsiveness and Adaptive Organizations, *International Strategic Management*. Emerald Publishing Limited, 12 (8), 9–24.
- Hill, C. J. (2019). *Uncovering Workplace Secrets: A Phenomenological Investigation into when Deviant Subordinate Behavior Leads to Toxicity in the Workplace*. Benedictine University, ProQuest Dissertations Publishing,1-24.
- Hussein, A. M., Taher, M. H., & Hameed, L. M. (2021). Employees Retention Strategy and its Impact on Organizational Memory: An Exploratory Research for the opinion of Faculty Members at Private Colleges on Baghdad. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 357-357
- Kasalak, G. (2019). Toxic Behaviors in Workplace: Examining the Effects of the Demographic Factors on Faculty Members' Perceptions of Organizational Toxicity, *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 272-282.

- Kmiecziak, R. (2019). Improving SME performance through organizational memory, *Journal of Organizational Change Management*, 32 (4), 473-491.
- Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020, March). The Impact of Toxic Management on Staff Burnout, In International Scientific Conference "Far East Con"(ISCFEC 2020) (1808-1812), Atlantis Press.
- Lai, M. F. (2021). Organizational Memory: From A Cultural Perspective. *International Journal of Organizational Innovation* (Online), 13(3), 80-98.
- Lee, K., Kim, Y., & Joshi, K. (2017). Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity, *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129.
- Liao, S., Liu, Z., Fu, L., & Ye, P. (2019). Investigate the role of distributed leadership and strategic flexibility in fostering business model innovation, *Chinese Management Studies*, 13 (1), 93-112.
- Malik, M. S., & Sattar, S. (2020). Declining Employee Engagement & Employee Performance: The Noxious Effects of Workplace Bullying, *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(1), 165-176.
- Martin, De los Angeles, M., & Divan, M. J. (2016, September). Case based organizational memory for processing architecture based on measurement metadata. In 2016 5th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO) (214-220). IEEE.
- Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs, *Journal of Business Research*, 130, 670-682.
- Navarro, JG & Landroquez.S.M., (2019). The effect of organizational memory on organizational agility Testing the role of counter-knowledge and knowledge application, *Journal of Intellectual Capita*, 21 (1), 459-479.
- Rasool, S. F., Maqbool, R., Samma, M., Zhao, Y., & Anjum, A. (2019). Positioning depression as a critical factor in creating a toxic workplace environment for diminishing worker productivity. *Sustainability Journal*, 11(9), 25-39.
- Uzochukwu, O. C., & Uchenna, O. N. (2019). Organizational Memory and Employee Performance in Federal Parastatals in Enugu State of Nigeria,

International Journal of Public Policy and Administration Research,
6(2), 91-101.

Van Rooij, B., & Fine, A. (2018). Toxic corporate culture: assessing organizational processes of deviancy, *Administrative Sciences*, 8(3), 23.

Wang, C. H., & Chen, H. T. (2020). Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 3 (4), 415-429.

Wang, Z., Zaman, S., Rasool, S. F., uz Zaman, Q., & Amin, A. (2020). Exploring the relationships between a toxic workplace environment, workplace stress, and project success with the moderating effect of organizational support: Empirical evidence from Pakistan, *Risk Management and Healthcare Policy*, 13, 1055.

Yu, S., Zhang, Y., Yu, J., Yang, X., & Mardani, A. (2021). The Moderating Impact of Organizational Identity Strength between Strategic Improvisation and Organizational Memory and Their Effects on Competitive Advantage. *Sustainability Journal*, 13(6), 32-39.